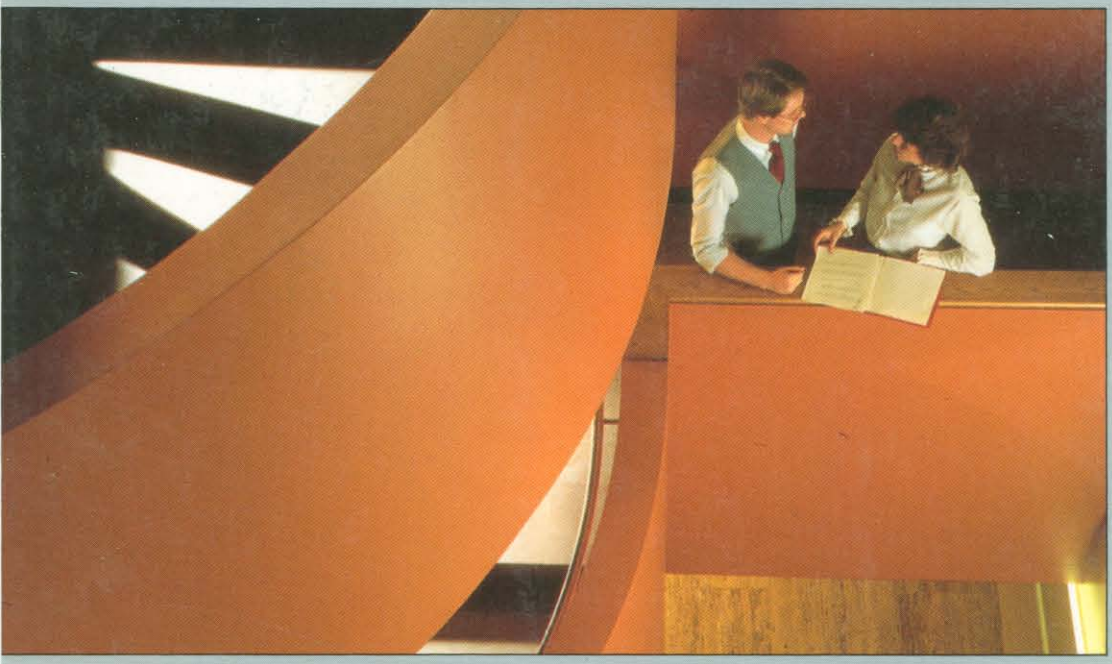
BIBLIOTECA DEUSTO DE DESARROLLO PERSONAL

Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo



DEUSTO

Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo

EDICIONES DEUSTO S·A·
Madrid/Barcelona/Bilbao

Reservados todos los derechos. Queda prohibido reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información y transmitir parte alguna de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado —electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, etc.— sin el permiso de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

© Ediciones Deusto, S.A.
Barraincúa, 14. 48009 Bilbao

Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo

ISBN: 84-234-0603-2
ISBN: 84-234-1012-9 (obra completa)
Depósito Legal: B. 34.629 1991
Impreso en España - Printed in Spain

Imprime: Cayfosa, Santa Perpètua de Mogoda (Barcelona)
Distribuye: Marco Ibérica Distribución de Ediciones, S.A.
Carretera de Irún, km 13,350,
variante de Fuencarral,
28034 Madrid

ÍNDICE

Prólogo 7
Introducción. ¿De qué conflictos trata este libro? 9
Capítulo 1. Un método para comprender y resolver los conflictos ... 17
Capítulo 2. ¿Cómo hay que utilizar el método? 36
Capítulo 3. Los conflictos entre la sede central y los puntos de acción sobre el terreno[1] 48
Capítulo 4. Los conflictos entre el jefe y los subordinados[1] 74
Capítulo 5. Los conflictos entre los subordinados y el jefe[1] 101
Capítulo 6. Los conflictos entre jefes de departamento[1] 126
Capítulo 7. Los conflictos entre personas de un mismo departamento[1] 148
Conclusión. Crear un ambiente favorable para la solución de los conflictos 171

[1] Ver en la página 18 la lista detallada de los conflictos.

PRÓLOGO

«¿Hay algo más natural en la empresa que los conflictos?»

Hoy más que nunca, la situación es tal que nada parece menos inevitable que el conflicto en las relaciones de trabajo, conflicto que es preciso aceptar.

La empresa, como se subraya en la obra, mantiene de buena gana todo un discurso que nada tiene que envidiar al del ejército, al de la guerra. En ella, o en el entorno que la rodea, se oye hablar todos los días de *luchas* por el poder, *luchas* de clases..., de *guerras y batallas* económicas, de defensa, control, conquista, etcétera.

Es cierto que la empresa, un conjunto de hombres y mujeres reunidos para llevar a cabo un proyecto económico sometido a limitaciones, contiene en sí misma, en su propia razón de ser, en su configuración, los gérmenes del conflicto.

Por consiguiente, hay que deducir rápidamente que los conflictos son no solamente inevitables, sino también necesarios, puesto que en la esencia misma de la vida, en el corazón de todo movimiento, en el seno de la organización de cualquier grupo de personas, en toda organización, la vida se expresa de hecho a través de una cierta lógica de selección, por lo que la mejor empresa y lo mejor de la empresa sería aquella y aquello que comportara más lucha. Por lo tanto, en una empresa, lo mismo que en la propia vida, ¿hay algo más natural que los conflictos?

Si esta cuestión se concluyera en este punto, sería demasiado sencillo, incluso simplista: induciría a aceptar que el conflicto es, por consiguiente, algo inevitable, puesto que es la expresión incomprendida, sin resolver, de una diferencia. Así pues, precisamente las diferencias entre las personas que componen un grupo, una empresa, crean la riqueza. Es en la afirmación dinámica de las diferencias, en la aceptación de la diversidad, donde ha de nacer la fuerza de un conjunto.

Esta obra nos ofrece justamente la posibilidad de analizar y comprender, a través de ejemplos extraídos de la vida real, las situaciones más conflictivas, y de medir nuestras diferencias.

Permite, trascendiendo la teoría, el aprendizaje de las luchas mostradas en situaciones vividas. A través de las situaciones descritas, se estimula un provechoso regreso hacia la introspección personal. Así pues, se dirige a cada uno de nosotros como componentes de una empresa y de la sociedad, y genera un estímulo continuado que impulsa a la escucha, a la comprensión y al diálogo.

Es una invitación para que cada uno escriba día a día su propio libro. Y así, la empresa pueda lograr un campo más vasto de realizaciones, y quizás, en cada lectura, en cada caso, incluso en algún momento de la propia vida en la empresa, toda persona tenga la posibilidad de preguntarse «¿hay algo más natural en la empresa que los conflictos?»

Es la apuesta de este libro.

Introducción

¿DE QUÉ CONFLICTOS TRATA ESTE LIBRO?

El conflicto es una realidad importante en la vida de la empresa. Es algo inevitable, fatal, y nunca se podrá suprimir. En este sentido, cualquier teoría de la organización que proponga el consenso y el buen entendimiento general como datos normales y naturales de la empresa nos parece irreal y peligrosa, una fuente de esperanza injustificable y de culpabilidad inútil. Por el contrario, parece que es posible mantener una dosis aceptable de conflictividad (un nivel tolerable) y un tiempo relativamente corto de irresolución de los conflictos (así, por ejemplo, la huelga de corta duración es un dato normal de la economía de mercado y puede que una población lo soporte bien, mientras que una huelga larga es insoportable). Lo mismo ocurre respecto a la duración del tratamiento de un conflicto.

El instrumento que se presenta aquí es un medio bastante rápido para la resolución de los conflictos. No se pretende suprimirlos, sino mantener en la organización una dosis aceptable de conflictividad[1]. El instrumento propuesto provee medios prácticos detallados para desarrollar las competencias del negociador, particularmente en el cese de conflictos individuales interpersonales, puesto que éstos a menudo suelen ser «pequeñeces que aguan el vino» y enturbian el clima social.

Tipología de los conflictos en la empresa

Según la enciclopedia *Larousse,* un conflicto es una «oposición de intereses entre dos o más partes, cuya solución se puede buscar bien mediante medios violentos, bien a través de negociaciones o bien por la apelación a

[1] Para un análisis detallado del clima social en la empresa, ver *L'entreprise négociatrice,* de D. Chalvin.

una tercera persona». En la vida cotidiana de la empresa, cada cual vive conflictos de diversa naturaleza y diferente intensidad, que pueden responder efectivamente a esta difinición:

— conflictos sociales,
— conflictos tradicionales,
— conflictos individuales.

1. *Los conflictos sociales*

Se trata de conflictos colectivos, organizados por las estructuras sindicales, basándose en la movilización de los asalariados de la empresa; los conflictos sociales han experimentado durante estos últimos años una profunda evolución, que se puede caracterizar por dos aspectos:

— El conflicto social ha trascendido el ámbito de la empresa: a la huelga, que durante tanto tiempo ha constituido el único símbolo del conflicto social, la han sustituido unas formas de acción muy diversas, espectaculares, que tienen por objetivo atraer la atención de los medios de comunicación social y sensibilizar a la opinión pública; nos referimos a la ocupación de edificios públicos, las marchas, los cortes de carreteras o de vías férreas, etcétera.
— El conflicto social se ha convertido en un asunto para especialistas: la creciente complejidad y las múltiples consecuencias de las negociaciones sociales han propiciado el nacimiento de una casta de especialistas que intervienen sistemáticamente desde el mismo momento en que surge el conflicto. Este fenómeno es igualmente válido para todo el conjunto de las fuerzas sociales: sindicatos, Estado, patronal o dirección de la empresa.

De este modo, las relaciones sociales vividas día a día en el trabajo por los cuadros dirigentes y por los representantes del personal se podrían desglosar en dos partes: los «grandes» conflictos, consecuencia de una dialéctica de orden nacional o sectorial, que, sobre un plano local, escapan casi completamente a la responsabilidad de unos y otros, y los pequeños conflictos, que acucian cotidianamente a los responsables y representantes del personal en un ámbito en el que éstos pueden decidir.

Este libro no tiene por objeto tratar sobre los grandes conflictos, sobre las técnicas de negociación colectiva o la estrategia sindical. Por el contrario, las relaciones cotidianas entre un jefe de departamento y un delegado de personal, o bien entre un director y un delegado sindical, se encuentran perfectamente en la finalidad de esta obra.

De esta relación humana, buena o mala, que se establece entre las personas depende en gran parte la atmósfera social. Los conflictos individuales,

cualesquiera que sean los títulos y las situaciones particulares de sus protagonistas se analizan según el mismo método. Y éstos, quizás más que los otros, son los que conviene resolver eficazmente.

2. *Los conflictos tradicionales*

Son tradicionales porque pertenecen a la historia de las empresas y porque hay muchos que piensan que no cesarán jamás.

Se trata de conflictos que agrupan a los individuos alrededor de una misma colectividad de intereses y consolidan su solidaridad por la lucha con una colectividad vecina.

Citaremos de memoria los más frecuentes:

La sede central (no conoce nuestros problemas)	La filial (todo lo oculta y hace cualquier cosa)
La sede central (funcionarios adocenados, incompetentes, inmovilistas)	Los puntos de acción sobre el terreno (vendedores alojados en hoteles de cuatro estrellas, que se pasan el tiempo en los restaurantes)
Producción (desprecian la labor comercial)	Comercial (venden sin preocuparse de cómo lo hacen, sin reparar en las consecuencias)
Ventas (no saben vender lo que es difícil)	Márketing (crean productos sin escuchar los consejos de los que tienen que venderlos)
Ventas (sólo piensan en colocar la mercancía)	Crédito (consideran que todos los clientes son unos mentirosos)
Finanzas («cortan» brazos y piernas, hasta tal punto que, pronto, la empresa no podrá funcionar)	Personal (anteponen lo social a todo)

Estos conflictos los sufre todo el personal, pero comportan unos aspectos humanos y casi calurosos. Los asalariados experimentan la sensación de pertenecer a un grupo único, seguro de su moral, cuyo campeón, el director, marcha para batirse de torneo en torneo: las reuniones, el comité de dirección...

Su fuerza y su imagen de marca se forjarán día a día, a medida que haga sacar a su equipo provecho de las reuniones tumultuosas con sus colegas, de las cóleras vividas en el teléfono o de las actitudes duras mantenidas en público.

En los casos en los que las relaciones personales entre los jefes se deterioran, los conflictos adquieren más virulencia, hasta el punto de que, a veces, se decantan hacia «historias» un poco más duras (intrigas, golpes bajos, inversión de alianzas, trampas) que dejarán huellas profundas y duraderas en la empresa. Los conflictos demasiado agudos conducen a una crispación de energías sin negociación posible. Cualquier cosa puede constituir una maniobra: la pasividad y la expectativa se convierten en norma.

También en estos casos, las múltiples causas de conflictividad o de «paz de los valientes» se originan en relaciones humanas que pueden cuajarse entre los reponsables de todos los niveles, al saber que, para todos los dirigentes, pero asimismo para la calidad de vida laboral de un gran número de asalariados, la buena comunicación entre los departamentos ha llegado a ser una necesidad para la eficacia.

¿Cómo resolver estos contenciosos? El objeto de este libro es aportar una respuesta, que adopta la forma de un método fundado sobre el análisis concreto de las actitudes y sentimientos que animan a los actores del conflicto.

3. *Los conflictos individuales*

Este tipo de problemas son los que surgen entre un individuo y otro en las relaciones normales de trabajo. Se pueden clasificar en dos grupos:

— Jerárquicos: ponen en juego relaciones del subordinado (conflicto con su jefe) o del superior (conflicto de mando; conflicto entre subordinados de su departamento). Este tipo de conflictos es característico de todo responsable que, al trascender su actuación técnica, tiene que dirigir a personas. Las dificultades cotidianas que encuentran hacen que la mayor parte de ellos queden un poco desamparados respecto a qué camino deben seguir.

— Personales: atañen al individuo; a su forma de ser, de actuar, de hablar, de decidir. Las «querellas entre personas» que hacen que X e Y no se entiendan, y que, por otra parte, no se hablen, se basan generalmente en «pequeñas naderías» que nunca han sido abordadas por los interesados. Esto tiene por resultado un conflicto tácito que implica una importante pérdida de eficacia.

En los capítulos que siguen, analizaremos con precisión las secuencias tipo de los conflictos, buscando destacar los puntos clave sobre los que el individuo puede actuar.

En definitiva, este libro desea abordar el problema de los conflictos partiendo del individuo —ya se trate de un sindicalista, un director, un empleado o un jefe de departamento— y el de las relaciones cotidianas que puede mantener con su entorno social.

«¡Ah! Si no hubiera personal», exclaman regularmente casi todos los que tienen una responsabilidad de gestión humana, y que, a veces, se sienten desamparados.

Para ellos se ha escrito este libro.

Características del método de tratamiento de los conflictos presentado en este libro

El método de tratamiento de los conflictos que aquí se presenta se inspira en la teoría de los juegos inventada por Éric Berne [1], fundador del análisis transaccional, y proseguida por Schiff, Karpmann, Taibi Kahler, los trabajos del equipo CEGOS-IPPSO [2] y por la aproximación PNL (programación neuro-lingüística), iniciada por los investigadores norteamericanos Bandler y Grindler y adaptada al contexto de las empresas francesas por CEGOS-IPPSO [3]. Este método presenta las características que se exponen seguidamente.

1. *El tipo de conflicto adaptado a este método: la torpeza o manipulación poco consciente o ignorada*

No se trata de un método global de tratamiento de todos los conflictos ni adaptable a todas las empresas, sino de un método para ayudar al individuo en las disputas provocadas por un conflicto sobre el que puede ejercer su influencia. No hablamos aquí del tratamiento de los conflictos colectivos en cuanto tales, ni de las manipulaciones conscientes o deshonestas. No presentamos soluciones que supongan una reorganización importante de las estructuras y de los sistemas de poder.

Los conflictos analizados aquí son los que representan una tentativa desafortunada y torpe de resolver un problema. Cribar las desgracias y las torpezas, reemplazándolas por un comportamiento afortunado y hábil, es la utilidad del instrumento presentado. Detrás de las personas físicamente presentes en el conflicto se hallan numerosos fantasmas (todos los otros conflictos que ya se han vivido...). Toda persona en conflicto está manipulada desde su interior por algunos brujos ancestrales. Los conflictos con uno mismo, las capacidades racionales y afectivas de cada protagonista, están con-

---

[1] *Des jeux et des hommes,* París, Stock, 1975.

[2] *Analyse transactionnelle et relations de travail,* París, E. S. F., 1979

[3] En particular, la teoría del *reencuadramiento* (objetivos positivos) y el método de investigación de sus *recursos propios* (opciones).

tagiados de una racionalidad fraudulenta y de una afectividad falseada. La máquina de resolver los problemas está desafinada. El instrumento propuesto permite poner en buen camino la capacidad de los individuos para resolver el problema. Este método conviene también a aquellos que no se dan cuenta de que simplemente son torpes, creyéndose unos manipuladores maquiavélicos y muy audaces. Cuando actúan así, son en gran parte *manipulados desde su interior* por antiguas creencias y por otras rutinas psicológicas.

2. *El cambio de actitud psicológica, clave en el tratamiento de este tipo de conflictos*

Este método parte de la idea de que ninguna fórmula conocida en el mundo para tratar los conflictos puede ser eficaz si no se aplica con ciertas actitudes psicológicas y con un cierto estado de espíritu. Ahí está el problema estratégico clave. Este método permite diagnosticar las actitudes que bloquean la salida del conflicto e indicar las actitudes psicológicas que son, a la vez, eficaces e interesantes para la persona. De ahí la originalidad, la utilidad y la eficacia del método aquí presentado.

Este cambio de actitud no exige un cambio de personalidad ni de carácter, lo que supondría otro análisis psicológico y otro trabajo personal y entraría en el campo de la terapéutica. Con este método, la persona descubre las trampas en las que cae al adoptar unas actitudes psicológicas que no le rinden ningún servicio: por ejemplo, intentar triunfar cuando esto es imposible; o querer una conciliación a todo precio, cuando ésta no es realista; o, asimismo, puede descubrir que su actitud atrae, con diferencia, más animadversión que la situación o el comportamiento del otro.

Un nuevo estado de espíritu y unas actitudes distintas permitirán que la persona, sin dejar de ser ella misma, establezca más a menudo relaciones positivas para tratar un conflicto y realizar acciones eficaces.

3. *Un cambio que aporta ventajas a la persona a través de un retorno agradable y eficaz a lo real*

Toda persona entra en conflicto con otra porque encuentra en ello ventajas psicológicas. Estas ventajas son las causas determinantes del desarrollo de los conflictos. El método permite reemplazar estas ventajas perjudiciales por otras ventajas eficaces y útiles para la propia persona y para la organización en la que está encuadrada. Permite la utilización positiva del potencial personal del individuo. No hay cambio posible si uno no hace finalmente un nuevo balance de la situación.

Se trata de que cada uno tenga conciencia de que utiliza mal sus propios recursos, de que no ve la realidad tal y como es, inventa los caracteres de los demás, cree reflexionar y no hace más que seguir creencias rutinarias y arcaicas, haciéndose una idea equivocada de las verdaderas relaciones de fuerza. Un buen análisis permite que la persona vuelva a su propia realidad, a la de los otros y a la de su entorno, de modo que así pueda tratar el conflicto. Comprendiendo la realidad concreta de los diversos elementos del conflicto y mediante una toma de conciencia desembarazada de condicionamientos inútiles, la persona está en mejor posición para utilizar los recursos de su personalidad, para actuar eficazmente y afrontar el conflicto.

4. *Un método abierto a las opciones individuales: un método para uno mismo y no para dar lecciones a los demás*

Este método permite que cada uno descubra por sí mismo lo que es aplicable a su caso particular, e intenta ser útil a toda persona que padezca conflictos en su vida profesional, es decir, a todos nosotros, mediante el hallazgo de soluciones prácticas para uno mismo. No está diseñado para dar lecciones a los demás, lo que generalmente suele ser una fuente de nuevos conflictos. Va dirigido al autodiagnóstico personal para resolver el propio problema individual, sin tratar de cambiar a los demás. Éstos, al ser aceptados tal y como son, perciben que hay un cambio en la actitud personal del sujeto, lo que, a su vez, provoca un cambio en las relaciones mutuas.

Contrariamente a un método que impusiese sus soluciones al individuo, el que aquí se propone se desea que esté abierto a las posibilidades de cada uno. Lo mismo que un practicante de *surf* que espera una buena ola, el lector lee este texto y espera el buen ejemplo que realmente le conviene. Se busca que el lector tenga la sensación de que se ha escrito el libro para él. Esperar la buena ola, saberla tomar, deslizarse bien, es una cuestión de opción personal y de captar la oportunidad.

¿Cómo utilizar este libro?

Sugerimos al lector que lea los casos. Si alguna de las anécdotas narradas en este libro parece asemejarse a alguna situación que él mismo haya vivido, identificará cuál es el personaje al que está más próximo. No hay que olvidar cuál es el reflejo habitual en esta clase de conflicto: toda culpa es del otro, «un tipo imposible», evidentemente, y la única solución que parece razonable y realista es *la separación.*

Ahora bien, en la vida profesional, esta solución raramente es posible. Generalmente, será necesario continuar trabajando con esta persona. Este

libro aporta los medios para continuar viviendo juntos con la mayor satisfacción y eficacia posibles, dada una situación, un contexto y unas personalidades presentes determinadas. Este libro incita al lector a asumir un compromiso realista y feliz. Por esto, deje de soñar en la separación; deje de huir de la realidad cargando toda la responsabilidad en el otro. Parta del principio de que, en la mayoría de los casos, hay una parte de responsabilidad que es imputable a uno mismo. El libro proporciona una serie de análisis que ayudan a descubrir esta parte de responsabilidad propia, el objetivo positivo que es posible perseguir junto con la otra persona y, finalmente, ejemplos de las diversas opciones de acción posibles dirigidas a conseguir el objetivo compartido.

El lector deberá escoger entre ellas las que le parezcan más viables dentro de su contexto actual, y ... «buena suerte».

Capítulo 1

UN MÉTODO PARA COMPRENDER Y RESOLVER LOS CONFLICTOS

Puntos clave a analizar para comprender y resolver un conflicto

1. El tipo de conflicto
2. El contexto preciso de poder
3. El clima de seguridad y libertad
4. Las secuencias habituales del conflicto

$$\boxed{SE + PD = AII + SI}$$

   4.1. Los sobreentendidos y los mensajes ocultos detrás de la conversación oficial [SE]
   4.2. Los puntos débiles [PD]
   4.3. Las actitudes instintivas y la inversión de papeles [AII]
   4.4. Los sentimientos ineficaces para resolver el conflicto [SI]

5. Las causas psicológicas del conflicto

   5.1. La necesidad de sensaciones fuertes
   5.2. La imagen no realista de la propia posición
   5.3. Las falsas creencias sobre las actitudes a adoptar
   5.4. El desconocimiento de la situación real
   5.5. La necesidad de huir de los problemas
   5.6. La necesidad de soluciones estereotipadas y rutinarias

En función de este análisis, se debe definir los objetivos positivos que hay que lograr en unión con la otra persona y las opciones de acción posibles.

En una primera parte se describirán todos los puntos clave decisivos a los que es necesario pasar revista para comprender un conflicto, sus resortes secretos y sus causas psicológicas. En una segunda parte se abordarán los

enfoques útiles para solucionarlo. Estos enfoques son consecuencia directa del análisis del conflicto.

Primera parte del método: los puntos clave para analizar un conflicto

1. *Primer punto clave: el tipo de conflicto*

El primer punto clave consiste en identificar el tipo de conflicto eligiendo el que convenga entre la lista que se expone más abajo. Interesa comenzar de este modo porque así se dispone inmediatamente de los elementos útiles de análisis y se gana tiempo. En efecto, si se conocen los análisis propuestos en este libro para cada uno de los treinta tipos de conflicto, el simple hecho de identificar un tipo de conflicto permite disponer, sin más, de hipótesis de acción basadas en el conjunto de los puntos clave. A menudo, ya la denominación del tipo de conflicto resume el contenido mismo del análisis y permite una reflexión rápida.

He aquí la lista de los treinta conflictos detectados en el curso de nuestra investigación:

Lista de los treinta tipos de conflictos

1. CONFLICTOS ENTRE LA SEDE CENTRAL Y LOS PUNTOS DE ACCIÓN SOBRE EL TERRENO

Pág.

1.1. *Tiro al plato*
La crítica sistemática para protegerse de las propias debilidades . 49

1.2. *Juan ha dicho*
La dificultad de ayudar a las personas en contra de su voluntad . . 54

1.3. *Eso no es posible*
La exageración de un hándicap personal para justificar la inacción . 59

1.4. *Yo no he sido, ha sido él*
El arte de hacer responsables a los demás de lo que nos sucede . 64

1.5. *Anda o revienta*
Dejarse encerrar en un dilema sin salida positiva para justificar la propia irresponsabilidad 67

1.6. *Todos estamos en el mismo barco*
Los peligros de una solidaridad basada en los buenos sentimientos e intenciones y no en la realidad 69

2. CONFLICTOS ENTRE EL JEFE Y LOS SUBORDINADOS

Pág.

2.1. *La incitación a la muerte violenta*
Tratar de salir del paso situándose por encima del lío 74

2.2. *Pero he sido yo quien lo ha hecho todo*
Creer que lo esencial consiste en fatigarse y ganar méritos, cuando lo esencial es conseguir el objetivo 80

2.3. *El componedor descompuesto*
Al querer arreglarlo todo, no se arregla nada 85

2.4. *El amnésico*
No hay peor sordo que el que no quiere oír 90

2.5 *A los pies de los demás*
El jefe que se cree con demasiado poder y se convierte en esclavo de los demás 93

2.6. *Tengo la solución*
Cómo chafar las buenas ideas al pretender saberlo todo 96

3. CONFLICTOS ENTRE LOS SUBORDINADOS Y EL JEFE

3.1. *Dramaturgia*
El arte de dramatizar para ocultar el problema real a uno mismo y a su jefe 101

3.2. *Yo le defenderé siempre*
Ponerse en situación de defender lo indefendible 107

3.3. *Hágalo en mi lugar*
Esperar que el jefe arregle los propios problemas 112

3.4. *Insúlteme, por favor*
Provocar las críticas para hacerse notar 116

3.5. *Todo funcionará*
Los peligros de un voluntarismo no realista 118

3.6. *Sola en el mundo*
Afianzarse a costa del jefe 122

4. CONFLICTOS ENTRE JEFES DE DEPARTAMENTO

4.1. *El brazo de hierro*
El peligro de mezclar una «guerra de posiciones» con una «sana competencia» 127

4.2. *Gemir*
Nada mejor que un buen conflicto para entregarse al secreto placer de lamentarse 131

4.3. *Las palomas*
La desgracia de mezclar un buen entendimiento con unas relaciones humanas eficaces 135

Pág.

4.4. *El reclamo*
Excitar la curiosidad sin ver las peligrosas consecuencias de esa actitud 139

4.5. *Los desvalorizadores*
La esperanza de liberarse de la propia culpabilidad hablando mal de los demás 142

4.6. *Es demasiado difícil para mí*
Quien no tiene interés en comprender, encuentra muchos medios para no hacerlo 144

5. CONFLICTOS ENTRE PERSONAS PERTENECIENTES A UN MISMO DEPARTAMENTO

5.1. *El manipulador*
La historia sin fin de los manipuladores manipulados que manipulan. 148

5.2 *El pirómano bombero*
Crear problemas para poderlos arreglar 152

5.3. *El desbordado*
Rehuir las propias responsabilidades y justificar los fracasos arrastrando consigo a los demás 157

5.4. *La sal de todos los platos*
El indispensable de quien se puede prescindir perfectamente ... 162

5.5. *Demasiado cortés*
Desvalorizar al interlocutor con palabras suaves para paralizarle y hacerle enmudecer 164

5.6. *El árbitro*
El arte de no ayudar a la solución de un desacuerdo al querer involucrarse en él 167

2. *Segundo punto clave: el contexto preciso de poder*

La palabra poder se toma aquí en el sentido de influencia, de capacidad de lograr que sea aceptado el propio punto de vista y de hacer que se obre en consecuencia. La adopción de una actitud realista respecto de los fenómenos del poder recíproco es una clave esencial para hallar la solución de un conflicto. Pero es conveniente no atenerse solamente al estatuto oficial del poder, y habrá que analizar las relaciones concretas de influencia. El poder puede llegar a ser más secreto de lo que parece.

Para ayudar a realizar este análisis, presentamos aquí una lista de las fuentes habituales de influencia:

— tener dinero, administrar un presupuesto importante;
— tener una personalidad capaz de imponerse y poseer buenas aptitudes para el mando;

— poseer competencia, bien en el plano técnico o bien siendo útil a la colectividad, cuando ésta no está bien representada o tiene un valor especialmente estratégico;
— lograr resultados;
— saber organizar el propio tiempo;
— tener conexiones con el entorno inmediato;
— estar relacionado con otros poderes presentes o pasados;
— ser útil;
— ser representante de uno o varios grupos;
— estar bien situado en la estructura;
— ser un contacto útil entre grupos que se conocen poco y tienen necesidad de informaciones recíprocas;
— mantener, anunciar, interpretar o perfilar la ley;
— estar en relación con unas buenas fuentes de información rara, indispensable o que disminuya la incertidumbre.

3. *Tercer punto clave: el clima de seguridad y libertad*

Es posible identificar fácilmente el clima de seguridad y libertad de un departamento o de una empresa utilizando una matriz con ocho tipos de relaciones posibles, según la dosis razonable o excesiva de reglamentación de las relaciones (las normas de protección frente a las agresiones) y según las posibilidades de libertad razonable o excesiva en las relaciones (el permiso para la expresión y la resolución de los desacuerdos).

Tipo 1: Equilibrio entre seguridad y libertad

Es el clima ideal para el tratamiento de los conflictos. El tipo de relación desarrollada permite una buena expresión de los desacuerdos, caracterizada por su espontaneidad y libertad, y, al mismo tiempo, un control social sobre cada persona para evitar los excesos.

Tipo 2: Libertad feliz y realista

La libertad de expresión es importante y eficaz, pues el control social no es necesario para garantizar la seguridad. Aquellos que gustan del orden y la disciplina suelen encontrarse un poco perdidos.

Tipo 3: Agobiante: libertad restringida

La expresión de los conflictos es posible, pero en el marco muy severo de las leyes del grupo. Este marco resulta demasiado estricto para los no habituados y para los nuevos: libertad sí, pero sin salirse de la raya. El grupo está cerrado respecto al exterior.

Tipo 4: Disciplinario y autocrático

Se trata de un clima disciplinario. No se permite ninguna expresión de los conflictos. La preocupación por el control social resulta excesiva. Se tiene miedo a la libertad, y ésta siempre se ve como laxismo.

Tipo 5: Libertad o represión excesivas

La atmósfera no es real: en ciertos momentos y para ciertos puntos de vista del departamento están previstas demasiadas reglas, destinadas a evitar los conflictos; en otros momentos existe demasiada libertad de expresión. Este clima es el más peligroso y el más ineficaz para la resolución de los conflictos.

Tipo 6: Anarquía y laxismo

Existe una libertad de expresión excesiva, sin normas ni prohibiciones: es la anarquía. La ley del más fuerte es la única ley. Este tipo de clima es menos raro de lo que muchos podrían creer cuando se trata de pequeñas unidades.

Tipo 7: Inestabilidad y crisis

Existen reglas de comportamiento, generalmente razonables y juiciosas, pero la libertad de expresión es tan fuerte que todo se pone en cuestión constantemente.

Tipo 8: Orden, disciplina y seriedad

Es el mejor clima de seguridad posible: códigos de comportamiento útiles, aceptados porque son aceptables, razonables y prácticos. Simplemente, es necesario no tener una destacada inclinación a manifestarse para sentirse bien en el departamento, pero aquellos que gustan del orden están a sus anchas.

Esta matriz es utilizable para analizar el clima de un departamento, pero también para comprender una situación aislada, puntual, de duración limitada (reunión, entrevista).

4. *Cuarto punto clave: las secuencias habituales del conflicto*

$$SE + PD = AII + SI$$

Las diferentes secuencias de un conflicto pueden describirse así:

4.1. *Los sobreentendidos y los mensajes ocultos detrás de la conversación oficial* [SE]

Esta fase se presenta a menudo en la empresa bajo una forma externa muy tranquila y controlada. Pero cada uno percibe el fenómeno en su corazón y en su cabeza, aunque desde fuera parezca que nada ocurre. Y, es muy útil el diagnóstico del fenómeno porque, como nada se ha manifestado, permite detenerlo antes de que surja al exterior problema social alguno.

4.2. *Los puntos débiles* [PD]

Una de las partes del conflicto incita a la otra, provocándola o golpeándola en un punto débil de su situación o de su carácter; la parte agredida responde casi automáticamente ante lo que percibe como una provocación, y se desencadena el conflicto.

A partir de este momento es posible detener el fenómeno. Conociendo bien los propios puntos débiles, es posible no dejarse provocar. Conociendo los puntos débiles de los otros, se puede evitar provocarles en esos puntos, pues el conflicto se desencadenaría automáticamente.

Algunos ejemplos de puntos débiles:

— convicciones religiosas, políticas, económicas... (usted, que es ...);
— pertenencia a un grupo social profesional (ustedes, los economistas...), por edad (ustedes, los directivos jóvenes...), por raza, por nación, sexo, rama económica, por desempeño de determinadas funciones, por diplomas, por especialidad;
— apariencia física: talla, peso, belleza...;
— logros profesionales: fracasos, éxitos, competencia;
— actitudes: adulación, valor, mala fe, envidia buenas relaciones, gentileza, miedo, impaciencia, sorpresa;
— comportamiento moral: lealtad, conciencia profesional, justicia ...;
— cualidades personales: deseo de ser competente, simpático, inteligente ...;
— motivación: reconocimiento de su valía, integración, independencia, protección, autonomía, triunfo, poder, dinero, conocimiento.

Y todas las susceptibilidades o sensibilidades que puedan desencadenar una reacción irracional o pasional.

4.3. *Las actitudes instintivas y la inversión del papel de perseguidor, salvador o víctima* [AII]

Este momento es estratégico: si la persona tiene buenos reflejos y reacciona eficazmente, el conflicto se detiene: por ejemplo, lo deja pasar y no

reacciona de ningún modo, o bien encuentra el quite que detiene el golpe —es decir, el proceso—: un acto de autoridad, una invitación a la negociación, una información decisiva, un tiempo de reflexión provechosa, etc. De lo contrario, surge el conflicto: la persona no ha sabido adoptar la actitud adecuada y da una respuesta inadecuada que desencadena el proceso. Se recogen en este apartado casos de conflictos poco voluntarios, puesto que son los más fáciles de evitar y, a nuestro entender, son mayoría.

En este tipo de conflictos, la respuesta que suele dar la persona puesta en dificultades le parece a menudo que es una reacción lo suficientemente astuta como para detener el conflicto; pero nada más lejos de la realidad. Por el contrario, torpe e inadecuada, esta respuesta desencadena el proceso conflictivo. Se trata de un reflejo pernicioso. Numerosas observaciones han permitido clasificar el conjunto de actitudes instintivas, torpes e inadecuadas en tres roles provocadores: el papel de perseguidor, el de salvador y el de víctima.

— Puede ser que la persona ataque, provoque o moleste porque espera aplastar el conflicto abrumando a quien la acosa. De este modo, se atribuye a sí misma un papel de *perseguidor* al incitar a la otra a desquitarse.
— Puede ser que la persona trate de echar tierra sobre el asunto ofreciendo componendas; se atribuye así el papel de *salvador* de la situación, pero no arregla nada de nada, y sí crea personas pasivas, asistidas y dispuestas a reemprender los conflictos «acolchados», que hacen perder mucho tiempo y dinero.
— Puede ser que la persona deje hacer, que hasta busque que le molesten para poder después quejarse tanto más. Se atribuye el papel de *víctima* y acumula rencores para luego vengarse y sobre todo para situarse en una posición de irresponsabilidad.

Estas actitudes instintivas dependen del tipo de ataque a los puntos débiles, pero también de los viejos hábitos y condicionamientos de cada uno. Si se es consciente de estos reflejos inadecuados, se puede detener el proceso en el momento en que va a empeorar a causa de un vuelco de la situación. En este momento es cuando los papeles se invierten. El atacante se convierte en atacado, el cual se venga y contraataca; el perseguidor se convierte en víctima; la víctima, rencorosa, se convierte en perseguidor, y el salvador se convierte en la persona a quien hace falta salvar, pues no ha llegado a ningún sitio.

Este conocimiento del fenómeno de inversión de papeles es especialmente útil para alertar a la persona sobre las consecuencias desgraciadas de su respuesta inadecuada, induciéndola a que detenga a tiempo el proceso si quiere evitar la aparición del mismo. Es útil saber que una «víctima» ayudada por un «salvador» se convierte en «perseguidor» del «salvador», que

Tabla de los conflictos según los papeles provocadores [1]

	Perseguidor	*Víctima*	*Salvador*
Sede-terreno de acción	• Tiro al plato (pág. 49)	• Eso no es posible (pág. 59) • Yo no he sido, ha sido él (pág. 64) • Anda o revienta (pág. 67)	• Juan ha dicho (pág. 54) • Todos estamos en el mismo barco (pág. 69)
Jefe-subordinados	• La incitación a la muerte violenta (pág. 74) • El amnésico (pág. 90) • A los pies de los demás (pág. 93)	• Pero he sido yo quien lo ha hecho todo (pág. 80)	• El componedor descompuesto (pág. 85) • Tengo la solución (pág. 96)
Subordinados-jefe	• Dramaturgia (pág. 101)	• Hágalo en mi lugar (pág. 112) • Insúlteme, por favor (pág. 116) • Sola en el mundo (pág. 122)	• Yo le defenderé siempre (pág. 107) • Todo funcionará (pág. 118)
Entre jefes de departamento	• El brazo de hierro (pág. 127) • El reclamo (pág. 139) • Los desvalorizadores (pág. 142)	• Gemir (pág. 131) • Es demasiado difícil para mí (pág. 144)	• Las palomas (pág. 135)
Entre personas de un mismo departamento	• El manipulador (pág. 148) • Demasiado cortés (pág. 164)	• El desbordado (pág. 157)	• El pirómano bombero (pág. 152) • La sal de todos los platos (pág. 162) • El árbitro (pág. 167)

[1] Se puede encontrar un caso correspondiente a estos tipos de conflicto, su análisis y las opciones de solución del caso en la página indicada entre paréntesis.

el perseguidor o el salvador se convierten en «víctima» en numerosas ocasiones.

4.4. *Los sentimientos ineficaces* [SI]

Este tipo de sentimientos se producen generalmente depués de la inversión de la situación. Se dividen en cuatro grandes categorías. *La cólera* contra la otra persona o contra uno mismo puede ser motivo de agresiones peligrosas. *La tristeza,* o la decepción, sitúa a la persona en un estado de energía débil y de depresión que es perjudicial a la creatividad necesaria para hallar soluciones prácticas. *El temor* y *la angustia* paralizan generalmente a la persona, que no se atreve ya a actuar para salir del conflicto. *La alegría* pone a la persona en un estado de euforia y de optimismo imprudentes que oscurecen su lucidez.

Estos sentimientos que siguen al conflicto son inútiles y peligrosos [1], puesto que no ponen a los protagonistas en situación de negociar y encontrar un compromiso realista. A menudo se trata de viejos hábitos que la persona gusta volver a encontrar, aunque no siempre lo reconoce. Si bien no le ayudan a resolver el conflicto, al menos le dan la impresión de estar viviendo intensamente al tiempo que permanece en un contexto sentimental conocido. Detener un conflicto antes de que entre en esta fase es utilísimo.

5. *Quinto punto clave: las causas psicológicas del conflicto*

Estas son las ventajas que la persona halla al desarrollar estos conflictos, ventajas que, aunque nocivas para unas relaciones eficaces, son psicológicamente interesantes para la persona: experimentar sensaciones fuertes, hacerse una imagen no real, pero agradable, de la situación o permanecer en la rutina de sus creencias, etc. Tener conciencia de estas «ventajas nocivas» induce a la persona a ser realista en la búsqueda de ventajas satisfactorias para la resolución del problema.

5.1. *La necesidad de sensaciones fuertes*

Esta motivación se da con más frecuencia de lo que se cree. No siempre se detecta a nivel consciente ni se explicita por la propia persona, que pretenderá entrar en conflicto por un montón de razones mucho más racionales y razonables.

Sin embargo, basta con oír los relatos de los conflictos vividos por los interesados para persuadirse de la importancia de este aporte de sensaciones fuertes [2]. En aquellos medios profesionales en los que las personas están

[1] En otras circunstancias, pueden ser útiles y eficaces para resolver el problema.

[2] Cf. D. Chalvin, *Faire face aux stress de la vie quotidienne,* París, ESF, 1982.

ociosas y se aburren, los conflictos interpersonales son más intensos que en los medios profesionales activos y dinámicos: en éstos, las sensaciones fuertes provienen de la lucha por lograr los objetivos de trabajo. Crear una atmósfera de trabajo en la que domine una tensión positiva es un buen medio para reducir los conflictos.

5.2. *Las tres imágenes no realistas que de su propia posición puede tener cada persona*

Un esquema de esas imágenes permite hacer un diagnóstico de los fantasmas propios y ajenos. Esta percepción está vinculada a numerosos factores de personalidad, a su vez vinculados a condicionamientos de la infancia: lugar en la familia, en la sociedad, iniciación proporcionada por los padres, etc. [1]. Depende igualmente de los hábitos adoptados en las relaciones y responde a las preguntas que cada uno se plantee en su interior. ¿Qué postura debo adoptar para afrontar una relación difícil? ¿Ponerme en posición de superioridad, de inferioridad, evadirme...? Se adquieren hábitos y se establecen tradiciones perezosas entre las personas que trabajan juntas a menudo. El conflicto se perpetúa por estos fantasmas de superioridad necesaria, de inferioridad fatal o de evasión indolente. Reemplazar enteramente estas percepciones por una representación pragmática de las realidades de poder, de inteligencia y de fuerza de cada uno de los participantes en la solución del problema es una vía eficaz para tratar el conflicto y hallar soluciones comunes. Los papeles defensivos de perseguidor, de salvador o de víctima, descritos en su momento, se refuerzan con los fantasmas de la superioridad o de la inferioridad. *Perseguidor* y *salvador* tienen la idea de que no pueden salir de un conflicto más que haciéndose «los superiores» con el fin de dominar la situación por medio del ataque o del estrangulamiento; *las víctimas* se imaginan que no pueden salir más que situándose en posición de inferioridad, buscando la compasión y disculpa inmediatas.

La identificación de estos mecanismos psicológicos en uno mismo y en los demás permite adquirir una visión más pragmática y realista de los participantes presentes en el conflicto.

Existen, pues, tres imágenes no realistas de la posición propia con respecto de la de los demás. Éstas determinan tres actitudes ineficaces en caso de conflicto y están codificadas de la siguiente forma:

[+ −] [− +] [− −]

[+ −] representa a la persona que se imagina superior a los demás. Ésta se dice a sí misma: «Yo soy más (+), los otros son menos (−).» En consecuencia, la persona puede adoptar dos actitudes diferentes ante un conflicto:

[1] Cf. Ernst, *Actualité en analyse transactionnelle,* vol II, núm. 4. octubre 1977.

— la arrogancia y el ataque, asociados a sentimientos de cólera incontrolada,
— el paternalismo agobiante, asociado a sentimientos de piedad despectiva.

[− +] representa a la persona que se imagina inferior a los demás y que no tiene confianza en sí misma. Se dice: «Yo soy menos (−), los otros son más (+).» En consecuencia, la persona puede adoptar dos actitudes diferentes en caso de conflicto:
— la sumisión excesiva ante los demás y ante los acontecimientos, asociada a sentimientos de tristeza y de inquietud,
— la rebelión torpe, asociada a sentimientos de rencor.

[− −] representa a la persona que se imagina embromada por un entorno hostil. Se dice: «Yo soy menos (−), los demás son menos (−).» En consecuencia, esta persona puede adoptar dos actitudes diferentes en caso de conflicto:
— una inhibición por desengaño, asociada a sentimientos de temor,
— una destrucción rabiosa, asociada a sentimientos de desesperación.

En el curso del análisis de los casos que se presentarán en este libro, las posiciones adoptadas por los partícipes del conflicto se identificarán por el código indicado aquí: [+ −] [− +] [− −].

[+ +] La imagen realista de la propia posición en relación con la de los demás, está indicada por el código [+ +] . Esto no quiere decir que todo sea positivo, sino que la persona sabe encontrar una plataforma realista para el posible acuerdo con la otra adoptando actitudes que permitan trabajar eficazmente, tal y como se describirá más adelante en el libro.

5.3. *Las falsas creencias sobre las actitudes a adoptar*

Todo el mundo posee dentro de sí una serie de creencias consolidadas sobre lo que conviene hacer en la vida cuando algo va mal. Esas creencias son fruto de la experiencia, de las lecturas y de las diversas influencias de la vida. Se trata de creencias «a priori» sobre lo que parece que es preferible hacer o no hacer. El reemplazamiento de esas creencias permite tratar el conflicto con un estado de espíritu pragmático, centrándose sobre los datos del problema en lugar de tratar de secundar los dictados de algunas viejas creencias. Evidentemente, esto es poco consciente. La persona en conflicto cree que actúa correctamente cuando obedece a sus creencias, y piensa que, si eso no funciona, es culpa del otro partícipe en el conflicto. Este último piensa lo mismo, y éste es el callejón sin salida típico de un conflicto de relaciones bloqueadas.

Las encuestas [1] sobre conflictos de la vida cotidiana han permitido desvelar las creencias más frecuentes que son fuente de *sabotaje* de las relaciones:

— sé fuerte, (no muestres que te resientes, controla la situación);
— sé perfecto (encuentra soluciones sin fallo, y no te equivoques jamás);
— apresúrate (el que desenvaina más rápido, gana);
— sigue intentándolo (esfuérzate, busca y encontrarás);
— sé agradable (agrada a la otra persona, sé conciliador).

Cada una de estas creencias tiene una parte válida. Su aplicación totalitaria es, «a priori», la que generalmente origina un tratamiento ineficaz de los conflictos.

En sustitución de estas creencias, conviene ceder y dar al oponente unas posibilidades de comportamiento más realistas, de las cuales proponemos aquí algunos ejemplos:

— Antes que «ser fuerte», aunque se sea, ver si es posible ser tolerante, abierto con respecto a los demás, comprensivo.
— Antes que «ser perfecto» en todas las circunstancias, ver los márgenes de error posibles en función del coste y del tiempo; ser realista e imperfecto puede ser también una fuente de eficacia.
— Ser rápido rinde un servicio, pero saber tratar los problemas al ritmo propio y al del oponente es también muy útil. Por otra parte, ¿es realmente posible ir más rápido que el ritmo natural de reflexión, de cambio, de comprensión de uno mismo y de nuestro interlocutor? ¿No significa eso correr para verse obligado en seguida a desandar el camino andado?

Hay otras creencias o falsas soluciones que han sido identificadas [2], y uno mismo puede comunicarse mensajes del siguiente tipo:

— deja de pensar y no reflexiones, apecha y sigue adelante;
— manténte aislado y no te preocupes de las relaciones humanas;
— manténte descontento y pesimista;
— manténte siempre como eres, continúa;
— de todas formas, nunca llegarás;
— eso no se va a arreglar;
— eso no puede durar, es demasiado bonito;
— tú no puedes conseguir completamente aquello, sigue luchando, etc.

---

[1] Cf. Taïbi Kahler, *Actualité en analyse transactionnelle,* vol. II, núm. 4, octubre 1977.
[2] Cf. los trabajos de Berne y Steiner. *Actualités en A. T.*, vol. 9, núm. 4, 1979.

Asimilar estos mensajes, a veces útiles, como consignas absolutas, siempre válidas, es la trampa que alimenta los conflictos individuales. Pero tener conciencia de ellos, darse otros mensajes más positivos y realistas, sí que es un medio práctico de no entrar en conflicto con los demás.

5.4. *El desconocimiento de la situación real*

El conflicto ha ocurrido porque la persona no ha comprendido lo que verdaderamente pasaba y, por ello, no ha encontrado el quite eficaz. Ha desconocido la realidad, bien sobrevalorándola, bien desvalorizando a las personas y los acontecimientos. Las encuestas [1] han permitido determinar los cuatro grandes tipos de desconocimiento más habituales e indicar su grado de gravedad. He aquí la escala de medida presentada en orden creciente:

— *Primer grado: Desconocimiento del propio poder y de las propias competencias* para llevar a cabo una acción personal de cara a normalizar el conflicto (puede ocurrir que se exagere la propia capacidad o que se la minimice). La solución es hacer un diagnóstico y un balance preciso de las propias posibilidades personales.
— *Segundo grado: Desconocimiento de las posibilidades de resolución del conflicto* (por ser demasiado optimista o demasiado pesimista). Sortear el conflicto estriba en dedicar tiempo y medios a hacer el recorrido de las pistas posibles para arreglar el asunto. Es el momento de utilizar los métodos de la creatividad.
— *Tercer grado: Desconocimiento de la importancia del conflicto,* bien porque se dramatizan, bien porque se subestiman las consecuencias del conflicto. La solución consiste en realizar un ánalisis preciso y detallado de las consecuencias de la irresolución del conflicto, siendo éste el mejor medio de obtener una visión objetiva de su gravedad.
— *Cuarto grado: Desconocimiento de la existencia del propio conflicto.* Este caso es, evidentemente, el más peligroso. La persona piensa que se trata de un problema técnico o de organización del trabajo, y no ve el conflicto de relaciones humanas que se perfila. La única solución consiste en informarse, escuchar lo que se dice en el entorno del interesado.

En conclusión, es útil señalar que el buen método para disminuir el desconocimiento estriba en practicar la *desescalada* por niveles. Si yo me encuentro en el cuarto grado y comienzo a darme cuenta de que hay un conflicto que se inicia, suprimiré en seguida el desconocimiento del tercer grado precisando bien la importancia y la gravedad del conflicto, luego estu-

[1] Cf. los trabajos de Schiff, *Actualités en A. T.*, vol. 3, núm. 4, 1977.

diaré las posibilidades reales de resolución (segundo grado). Finalmente, haré el balance para analizar la acción personal que puedo emprender (primer grado).

5.5. *La necesidad de huir de los problemas*

Entrar en conflicto es a menudo una forma oculta de huir de los problemas delicados, difíciles o engorrosos. Es un comportamiento de pasividad encubierta. Las encuestas psicológicas han permitido determinar cuatro grados de huida y de pasividad. Yendo del menos grave al más grave, presentaremos a continuación la escala de medida de la fuga o de la pasividad.

— *Primer grado de huida: permanecer inactivos para no arreglar nada.* Esta es la definición habitual de la pasividad. La solución está vinculada a la exploración del problema del que la persona desea huir y que quiere ocultar. Se trata de ver en qué medida el conflicto le permite no hacer nada para resolver ese problema.

— *Segundo grado de huida: someterse a un modelo, a una fórmula o a una persona.* Esta actitud suprime toda reflexión personal y lleva el riesgo de que se apliquen soluciones inadaptadas que reforzarán a la persona en su inacción. «Decididamente, no hay nada que hacer», se dirá a sí misma. Sin ser consciente de ello, la persona desea esta actitud secretamente. La solución consiste en tener conciencia de esta situación, reflexionar y pensar por sí misma.

— *Tercer grado de huida: la agitación, el agotamiento y la hiperactividad.* Se trata de la huida mediante la acción, lo que suprime toda reflexión para arreglar el conflicto y el problema. A menudo, esta agitación se traduce en numerosas reuniones y conversaciones que no finalizan nunca. Ser consciente de esta hiperactividad y comprender que sirve para huir del problema, basta para resolver el asunto.

— *Cuarto grado de huida: la agresividad contra uno mismo y contra los demás.* La agresividad genera buenas razones para proseguir el conflicto afirmando que no es culpa de uno. Esta fase es la más grave. Se manifiesta en un repliegue excesivo sobre uno mismo, acusándose o desesperándose (insomnio, pérdida de apetito, zozobra...) o bien en ataques desconsiderados, esperando suprimir al adversario de forma ilusoria (cólera, agresividad peligrosa...). La solución consiste en pasar al tercer grado: es preferible sumergirse en la acción, aunque no se alcance gran eficacia.

5.6. *La necesidad de soluciones estereotipadas y rutinarias*

Todo el mundo ha aprendido de sus padres, de sus profesores, de sus héroes de lectura o televisión, de sus maestros en el pensamiento, de aquellos

que ostentan el poder o de los sucesos de la vida, formas de actuar para tratar los conflictos. Todos tenemos «soluciones congeladas» que recalentamos cuando surge la ocasión, para asegurarnos diciendo: siempre tengo medios para salir de la situación. Generalmente, estas soluciones estereotipadas y preelaboradas no son eficaces. Adolecen demasiado de la carga del pasado y no bastan para la situación presente. Pero cada individuo se tranquiliza echando sobre las espaldas de los demás o de la vida en general la ineficacia de las «soluciones congeladas», en lugar de revisar esos modelos de comportamiento, que son pseudosoluciones. Estas soluciones tienen una eficacia psicológica personal que ayuda a vivir con una sensación de seguridad y consuela de los fracasos. Ésta es la razón por la que las personas nos adherimos a ellas, pero carecen de eficacia para tratar los problemas en sus verdaderas raíces.

Los títulos de los treinta conflictos recogidos en este libro representan este tipo de soluciones estereotipadas.

Conocer el título del conflicto permite detenerlo o tratarlo eficazmente. Eso permite detectar el momento en el que comienza a desencadenarse, lo cual rinde grandes servicios: ayuda a tener conciencia de las actividades instintivas, es decir, poco conscientes, que conducen a un camino sin salida. Por lo que es posible detener a tiempo el conflicto.

5.7. *La necesidad de emplear el tiempo de forma previsible y confortante en conversaciones estereotipadas*

La frecuencia de aparición de los conflictos es previsible, pues el proceso es generalmente repetitivo. Todo el mundo en la empresa conoce bien este fenómeno. Por ejemplo, en una reunión. El jefe de mantenimiento pide la palabra. Uno de los presentes le hace inmediatamente una seña con la mirada a su vecino. Otro escribe en su cuaderno de notas: «Atención, esto empieza...», y se lo muestra al de al lado. Todo el mundo sabe cómo va a responder el jefe de taller. Cada persona anota los puntos: 15 para aquél,... juego...

Hay numerosos conflictos que se desarrollan así, de forma previsible y, por ello, cómodamente. Más o menos conscientemente, cada uno hace sus cuentas enmarcando el conflicto, puesto que, al menos, sabe dónde éste le va a llevar; es menos inquietante que lo desconocido, aunque eso no conduce a nada. El tiempo pasado, al menos, es previsible; es una ventaja psicológica no desdeñable, que puede existir ya al comienzo de muchos conflictos. El apercibirse de este fenómeno lleva ya en sí mismo la respuesta: conviene hacer una buena previsión de las acciones o actitudes que podrán resolver el conflicto, con objeto de hallar en la resolución de éste la misma seguridad que en su desarrollo.

Segunda parte del método: ¿cómo resolver el conflicto?

A partir de los análisis que se han realizado, es posible desarrollar dos enfoques directos para resolverlo.

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

Resolver un problema por medio de un conflicto es un modo desdichado y torpe de resolverlo. La hipótesis, verificada, es que cada protagonista de un conflicto tiene un objetivo positivo, eficaz y útil, del que no siempre es consciente. Por razones psicológicas, la persona se desvía de la línea recta, sencilla y corta, que le habría llevado al objetivo positivo, objetivo que puede alcanzar muy bien, en la mayor parte de sus relaciones, utilizando precisamente esa línea simple y corta. Esa desviación de la línea tiene que ver con todo lo que ya se ha dicho hasta ahora respecto al clima de la empresa, los condicionamientos, los puntos débiles y las ventajas psicológicas secretas halladas en esa desviación. El hecho de descubrir por uno mismo, o junto con el oponente en el conflicto, cuáles son los objetivos positivos perseguidos más allá de esa desviación es uno de los grandes medios para volver a encontrar la línea recta y simple, que es la habitualmente utilizada en las relaciones de trabajo.

Para que tengan algunas posibilidades de ponerse en práctica, estos objetivos deben respetar tres criterios indispensables: ser legítimos, posibles y agradables.

— *Legítimos:* Permiten que la persona ponga en práctica los *valores* en los que cree profundamente: no hay nadie que pueda ir continuamente contra su moral y sus convicciones: los mecanismos de culpabilidad frenan la acción. Un objetivo legítimo es atractivo.
— *Posibles* y realistas: Este criterio de factibilidad está directamente vinculado a la capacidad de la persona para alcanzar esos objetivos y al contexto social, psicológico y económico, en el que se tienen que desarrollar esos objetivos.
— *Ventajosos,* divertidos y agradables: Este criterio está en relación con la afectividad de la persona. Los objetivos positivos tienen que aportar unas ventajas más numerosas e interesantes que las que se generan en el conflicto.

Generalmente, suelen ser sencillos de encontrar y poco numerosos. He aquí algunos ejemplos: ser respetado, ser considerado en la justa valía, ser apreciado, trabajar en buena armonía, hacer un trabajo común eficaz, obtener resultados satisfactorios. A continuación, conviene elegir las acciones que permitan obtener del modo más eficaz posible esos objetivos positivos, sin rozar el conflicto.

2. *Determinar las opciones de acción posibles para alcanzar esos objetivos positivos*

El método de análisis de los conflictos presentado aquí permite hallar las opciones de acción correspondientes a los objetivos positivos. Basta con volver a considerar cada punto clave y actuar en función de los resultados del análisis.

Primer punto clave: el tipo de conflicto

Su descubrimiento permite detectar fácilmente que un conflicto está en marcha. Los títulos, evocadores y metafóricos, facilitan la detección. Ésta será tanto más eficaz cuanto más conozcan los títulos los otros miembros de la empresa. Una simple llamada al interlocutor puede servir para detener el conflicto... Por ejemplo, en el curso de una reunión, basta decir: «¿Y si dejáramos de jugar al tiro al plato [1]?»

Segundo punto clave: las relaciones de poder

Su análisis hace ser realista: o bien, es posible cambiar esas relaciones de poder y conviene hacerlo, o es imposible, y conviene adaptarse y tenerlo en cuenta. No existe más que esta sola alternativa.

Tercer punto clave: el clima de seguridad y de libertad

Su conocimiento permite actuar para encontrar un equilibrio mejor en cuanto a seguridad y libertad.

Cuarto punto clave: las secuencias del conflicto

Tener conciencia de las mismas ofrece la posibilidad de no entrar en el conflicto desde su comienzo o de ignorarlo o de detenerlo muy rápidamente desde el mismo momento de la identificación de los sobreentendidos. Esto permite rechazar la manipulación inducida por unos puntos débiles, mejor delimitados, no interpretar los papeles provocadores de los conflictos (salvador, víctima o perseguidor) y no cultivar los sentimientos ineficaces. Hay numerosas opciones prácticas que pueden concretar este análisis.

Quinto punto clave: las causas psicológicas

Su estudio detallado permite disminuir o suprimir la motivación para reproducir el conflicto. Volviendo a considerar el análisis, surgen las diversas opciones:

---

[1] Ver el capítulo 3.

— encontrar sensaciones fuertes orientadas hacia la otra persona y hacia los objetivos positivos;
— determinar una representación realista (++) de la propia posición con respecto a la otra persona (ni superioridad, ni inferioridad, ni abandono);
— encontrar las creencias que son útiles para la eficacia;
— reconocer la situación real y hacer frente al problema (reducir el grado de pasividad y de desconocimiento);
— tener lucidez respecto de las soluciones estereotipadas utilizadas que se estaban viviendo como interesantes y originales;
— prestar atención a nuestras conversaciones estereotipadas para descubrir el tipo de conflicto que podemos estar cultivando sin darnos cuenta.

En numerosos casos, la opción más práctica y sencilla consiste en detectar el conflicto y negarse a secundarlo (la lista de los treinta tipos de conflicto es valiosísima desde este punto de vista). En los casos más difíciles, dedicar el tiempo necesario para realizar un análisis detallado abre a menudo horizontes insospechados.

Las fórmulas de acción encontradas en el momento de las opciones son eficaces precisamente porque el análisis del conflicto ha permitido identificar y cambiar las actitudes psicológicas que enturbiaban las relaciones y el estado de espíritu: las creencias y las posturas no realistas impedían encontrar una salida. El descubrimiento de estos condicionamientos psicológicos que empujan al conflicto es la clave del método presentado aquí. No es necesario cambiar la propia personalidad ni el carácter (lo que supondría otro trabajo psicológico, más largo y más importante). Cada uno permanece tal y como es, pero utiliza de otro modo su potencial psicológico y descubre todo el interés que tiene el obrar así.

Capítulo 2

¿CÓMO HAY QUE UTILIZAR EL MÉTODO?

Presentamos un ejemplo de conflicto. Lo analizaremos siguiendo el método propuesto y ofreceremos opciones para su solución.

Exposición del caso: «La informática es algo que nunca funciona...»

En una empresa de construcción de bienes de consumo, *Luis,* jefe de departamento, dirige dos unidades: una unidad de producción y una unidad de distribución.

Si su experiencia personal le ha permitido dominar perfectamente la evolución de la situación de la distribución, la producción le plantea un problema. *Renato,* el jefe de producción, siempre ha sabido rodear su actividad de un oscuro misterio. No hay nadie que sepa verdaderamente lo que pasa allí. Es un autodidacta que teme ser desbordado por las nuevas técnicas.

Según la opinión generalizada, *Renato* ha construido una pequeña «fortaleza» en la que nunca ninguno de los «buenos señores» de la oficina ha logrado penetrar. Durante cierto tiempo, *Luis* apreciaba mucho esta actitud, muy en línea con el espíritu habitual. Pero los hechos recientes han tendido a hacerle cambiar de opinión: por un lado, desearía conocer con exactitud la organización de la actividad de producción; por otro, la Dirección le acucia insistentemente para que tome decisiones que cambien las cosas, aumentando así la producción.

Sus colegas de otros departamentos tienen muy clara la sensación de que *Renato,* al abrigo de su fortaleza, manipula a unos y a otros para que todos «vayan al paso» y fracasen las innovaciones.

Hay una frase que refleja unánimemente el sentir general: «No te equivocas al pensar que su único objetivo es el volumen alcanzado al final de mes. Es indiferente ante lo cualitativo, la satisfacción del cliente, las prioridades..., eso se lo pasa alegremente por alto. Tampoco se ha podido obte-

ner una cifra fiable, ni ningún análisis detallado. El tío *Renato* abandona todo y oculta sus cifras con objeto de vivir cómodamente...»

Incorporado desde fecha reciente a la empresa, el jefe de informática no se ha mezclado nunca en esta lucha de guerrillas. Pero, deseoso de resaltar su estancia en la empresa con intervenciones brillantes, ha puesto sus miras en la producción: «*Renato,* he constatado que en su unidad, aunque muy bien llevada, hay una cantidad importante de personas de empleo indirecto (administrativos). Por otra parte, ya sabe que hoy día la microinformática permite hacer verdaderos milagros: gestión de existencias, inventarios permanentes, emisión de facturas, controles, etc. Si usted lo desea, yo podría "echar una mano" en este sentido.»

Renato desconfía. La informática es el típico asunto que no funciona nunca y lo único que hace es plantear problemas a los jefes de producción. Sin embargo, con el tiempo, *Renato* se da cuenta de que las realizaciones de la informática en las secciones de oficina están teniendo éxito y de que eso marcha. Por otra parte, una ganancia importante de la productividad sería bienvenida en la sede central de la empresa bajo la óptica de un progreso en su carrera personal. Finalmente, el jefe de informática le alienta comentándole que él sería el primero en realizar una gestión informatizada en la fábrica, y que, de este modo, podría invitar a sus colegas de las otras filiales a que visitaran su establecimiento modelo y al grupo de profesionales de «producción» al que él pertenece.

Durante tres meses los dos hombres trabajan conjuntamente. Pero el jefe de departamento se inquieta:

—¿No piensa usted que, si hace eso, reforzará aún más la autonomía de la producción?

—¡Oh, no!, sonríe el informático. Al contrario...

—Explíqueme...

—*Renato* ha creído que se protegía estableciendo para cada operación etapas ocultas no conectadas entre sí... manteniendo de esta forma el secreto sobre cada operación.

—Pues bien; yo, en este momento, le puedo decir que los pequeños secretos se han acabado: tengo en mi máquina central toda la información, clasificada según el orden conveniente, con todos sus detalles, los porcentajes y los antecedentes. Si se pretende engañarnos no hay nada que hacer... Vamos a saber exactamente lo que pasa ahí abajo y a programar desde aquí el trabajo a realizar.

—¿Nosotros...? ¿A quién piensa usted comunicar esta información?

—A usted, señor. Desde aquí, desde su propio despacho, usted mismo puede, ya ahora, escoger las prioridades de producción, introducir esa información en la máquina, y, en consecuencia, generar un plan de trabajo para la fábrica, por taller, por cadena y por empleado. Sólo queda ya producir.

—¡Fantástico!

El primer mes todo discurre bien. Pero, desde que el sistema se explica y revela a todo el mundo, las cosas se deterioran. Los «buenos señores» de las oficinas envían algunos memorándums internos pormenorizados: las precisiones extraídas de los estados informáticos les permitían ser muy duros con la organización del trabajo considerada en general.

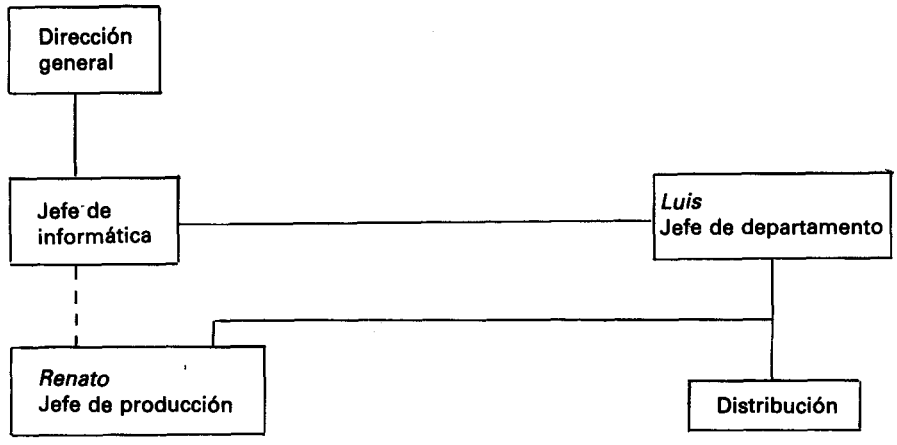
Casi al mismo tiempo, se producen los primeros incidentes con el material informático: las pantallas no funcionan siempre y por ello se hace necesario continuar a mano parte del tratamiento de la gestión, lo que quita toda la precisión al trabajo. Inquietos por estas imperfecciones, hacen venir a los técnicos.

Los técnicos indican la procedencia de las averías: la mala utilización de los equipos por los empleados que dejan sus pantallas desconectadas de la red informática, realizan entradas de datos incompletos, o simplemente no los introducen en el sistema. «Parece como si lo hicieran adrede...», dicen descorazonados los informáticos, «se revienta uno por lograr una técnica perfecta, y mira lo que se consigue».

Renato, volvió al viejo sistema, precisando que lo hacía únicamente por razones técnicas. «La informática está bien cuando funciona... pero eso no ocurre nunca.» Pero en su interior piensa: «Ya te he cogido, mi pequeño joven tecnócrata. Puede que yo sea autodidacta, pero conozco el percal...»

Por su parte, el jefe de informática está harto, y se queja de que *Renato* no le comprende y de no ser apoyado por el jefe de departamento, *Luis,* que le reprocha no haber sabido hacer las cosas con habilidad.

En cuanto al jefe de departamento, *Luis,* cogido entre el tecnócrata y el conservador, no sabe qué hacer para modernizar la producción, siendo, como es, una necesidad económica. «¿Cómo debería haber abordado este asunto?», se pregunta.



Análisis del conflicto

Los puntos clave que conviene analizar para comprender y resolver este conflicto son:

1. *El tipo de conflicto: la revancha*

Este tipo de conflicto se puede titular: *la revancha* (ver capítulo 6) o el arte de destruirse creyéndose vencedor o de tener como única preocupación el triunfo sobre el otro. Como ninguno de los dos tiene bastante poder para aplastar al otro, el conflicto se eterniza hasta el agotamiento de los dos combatientes, en beneficio de un tercer «aprovechado».

2. *El contexto preciso de poder*

La primera cuestión que deberían plantearse los protagonistas de esta historia es la siguiente: *¿Cuál es mi poder real en la empresa?* Está claro que en este caso ninguno puede imponer su punto de vista a los demás y que anhelan una capacidad de influencia desmesurada en relación con sus posibilidades concretas.

3. *El clima de seguridad y libertad*

El exceso de libertad y una falta de seguridad crean un clima de triunfo fácil y de tentación de revanchismo en busca de la propia protección. El establecimiento de un clima más sereno de libertad organizada y de mejor seguridad para los individuos genera unas buenas posibilidades de disminuir los deseos de conflicto (tipo 6) [1] .

4. *Las secuencias habituales del conflicto*

$$\boxed{SE + PD = AII + SI}$$

Este procedimiento [2] consiste en analizar las *secuencias del conflicto* del mismo modo como se desmontan los mecanismos de una maquinaria averiada para comprender lo que ha pasado, en observar en qué momento habría que haber detenido el proceso y en prevenir desde su comienzo los conflictos del mismo tipo.

---

[1] Ver en la pág. 21 la explicación de los ocho tipos de seguridad y libertad.
[2] Ver en la pág. 22 la explicación de este método.

También es útil identificar las susceptibilidades personales y los puntos débiles de cada uno, que provocarán actitudes instintivas e ineficaces por ser demasiado defensivas y poco constructivas: cada uno desempeña papeles de atacante y de atacado (de perseguidor y de víctima) con inversión de las situaciones previsibles: el perseguidor se convierte en víctima y el atacante, en atacado. El desarrollo de todos estos fenómenos deja en los protagonistas un poso de sentimientos inútiles, ineficaces y peligrosos para el clima social general.

4.1. *Los sobreentendidos y los mensajes ocultos detrás de la conversación oficial* [SE]

¿Cuáles eran los *sobreentendidos* perceptibles detrás de las conversaciones de matiz oficialmente técnico y neutro? ¿No era ya un secreto a voces que cada uno quería vencer al otro? ¿No hubiera sido mejor, a partir de ese momento, poner de manifiesto los sobreentendidos y tratar el problema de relaciones humanas que latía detrás del problema técnico?

4.2. *Los puntos débiles* [PD]

Parece que en este asunto los puntos débiles son el miedo a ser desbordado padecido por *Renato,* el jefe de producción; el placer de lograr una informática refinada y de quedar bien ante su nuevo superior, por parte del jefe de informática, «que llevaba poco tiempo en la sociedad», y, en lo que respecta a *Luis,* jefe del departamento, el deseo de estar informado y de controlarlo todo, sueño y esperanza de todos los jefes...

La identificación de los puntos débiles permite encontrar ideas prácticas para detener el proceso de un conflicto y hallar alternativas de sustitución antes de que se desencadene la serie de ataques con defensas costosas, penosas e ineficaces.

4.3. *Las actitudes instintivas y la inversión de papeles* [AII]

Cualquier situación que incida sobre estos puntos sensibles tiene probabilidades de provocar *actitudes* más instintivas que razonadas y razonables; en ese momento, cada uno está más preocupado por atacar o defenderse que por arreglar eficazmente el problema. Cada cual desempeña *los papeles de perseguidor o de víctima* por causa de sus propias susceptibilidades más que en función de los elementos objetivos de la situación.

El jefe de informática piensa establecer todo su sistema de captación de información sin que *Renato* se dé cuenta; éste deja que sus técnicos utilicen de forma inadecuada los equipos para estorbar el progreso de la operación:

he aquí lo que se denomina desempeñar el papel de perseguidor y de víctima, cada uno a su turno...

Estas personas avanzan de esta manera, las cabezas gachas, sin apercibirse de adónde les llevará todo eso. Todas las personas pueden detectar la aparición de las primeras actitudes defensivas e instintivas (perseguidor-víctima), para así detenerse y evitar el desarrollo de las inversiones de la situación (el atacado se convierte en atacante, el perseguidor se convierte en víctima) las cuales no proporcionan más que una satisfacción ilusoria de vencedor-vencido, sin resolver el problema: después del triunfo, la venganza está dispuesta para un próximo conflicto.

4.4. *Los sentimientos ineficaces* SI

Los sentimientos de miedo, cólera o revancha no contribuyen a solucionar el problema. Pero se puede identificar ese malestar final que padecen los protagonistas del conflicto (sentimientos de cólera, de tristeza, de revancha). Cada uno de ellos se da cuenta de que las tácticas elegidas no tienen salida: se han embarcado en una guerra de desgaste. Identificados dentro de uno mismo o bien en los demás, nace este tipo de sentimientos y de malestar: la persona se ve involucrada en un «sucio negocio», y se arriesga a incurrir en repeticiones y a amargarse en cada una de ellas. Apercibirse rápidamente de estos sentimientos ineficaces ayuda a encontrar la solución.

En cualquier caso, cuando una historia del mismo género se repita, con sus sobreentendidos y susceptibilidades, cada uno podrá adivinar los papeles y sentimientos que se van a vivir —sin llamarse a engaño sobre cuál será la salida, casi fatal, de estos tipos de conflicto—, con sus secuencias habituales y previsibles. De esta forma todos sabrán identificarlos y, en consecuencia, tratarlos mejor, con objeto de prevenir o detener procesos de esta naturaleza.

5. *Las causas psicológicas del conflicto*

Pero ¿qué es lo que les condiciona y les motiva para actuar así? ¿Qué es lo que en definitiva buscan?

Prevenir un conflicto, detenerlo o tratarlo supone comprender las motivaciones que impulsan a los protagonistas del asunto a proseguir la disputa, captar las ventajas que encuentra cada uno en la no resolución del conflicto.

5.1. *La necesidad de sensaciones fuertes*

En el caso de este departamento, se da en primer lugar el placer de jugar a pequeñas guerras, experimentando las *sensaciones fuertes* que aquéllas

procuran: la solución consiste en dar a cada uno la ocasión de experimentar sensaciones fuertes realizando encarecidos actos victoriosos... y eficaces para la empresa.

5.2. *La imagen no realista de la propia posición*

Las imágenes poco realistas de las posiciones de cada uno en el sistema de relaciones predisponen a unos y a otros a la creencia de que están en posición de superioridad o de inferioridad, cuando esto no es así. El jefe de informática tiene por consiguiente una confianza excesiva en su fuerza (+ −)[1], y su jefe contribuye a reforzar ese sentimiento: ambos se condicionan recíprocamente para actuar con un exceso de optimismo. *Renato,* jefe de producción, padece un auténtico complejo de autodidacta desconfiado y temeroso frente a los «burócratas» (− +), un verdadero complejo de inferioridad que le impulsa a protegerse y a convertir su sección en una «fortaleza» inexpugnable, poniéndose en una posición de superioridad excesiva (+ −). Al fin, él es el vencedor y los demás los vencidos (superioridad-inferioridad)..., pero no por mucho tiempo..., y él sabe muy bien que la fábrica será informatizada y que su combate es de retaguardia. La solución para las tres personas involucradas es tener consciencia de sus posturas no realistas y adoptar una posición realista para el trabajo en común y para la negociación dentro de la línea de solidaridad: ¿qué pueden y quieren hacer la informática, la dirección y la producción para trabajar eficazmente? ¿Qué es posible hacer para construir un compromiso realista sin dejar de respetar en lo posible los derechos y deberes legítimos de cada uno?

Los métodos existen y son conocidos [2]. Lo esencial en estos métodos sigue siendo la actitud psicológica previa: ponerse en una posición realista para trabajar en común, o sea desembarazarse de los fantasmas de la superioridad o de la inferioridad. Por otra parte, en esta historia el auténtico es quien acaba prevaleciendo. Pero se ha perdido un tiempo precioso y quedan heridas abiertas.

5.3. *Las falsas creencias sobre las actitudes a adoptar*

Parece que otro fenómeno ha jugado su papel en esta historia: *Renato* pone demasiada fe en su plan de atrincheramiento; es como si escuchara un mensaje que partiera de lo más hondo de su interior: «Sé fuerte, y todo irá bien». Pero los otros también parece que obedezcan a viejas creencias en cierto modo estereotipadas. El jefe de informática no parece escuchar la consigna de «¡Sé un informático técnicamente perfecto y todo se resolverá!...».

---

[1] Ver en la pág. 27 la explicación de las cuatro imágenes (+ −) (− +) (− −) (+ +).

[2] Cf. D. Chalvin, *L'Affirmation de soi,* París. ESF, 1981.

Luis parece obedecer a este mensaje interior: «Estáte al corriente de todo, no te fíes, es más seguro...». Estas creencias y mensajes condicionan en parte a cada uno para que actúe como lo hace en la historia, y los abocan al conflicto y al callejón sin salida descritos. Si tuvieran la posibilidad de razonar las creencias y mensajes, viendo los límites reales de estas ideas prefabricadas y compactas, los protagonistas estarían en mejor condición psicológica para discutir en común las cosas y encontrar una solución. «Sé fuerte, no te dejes dominar» se dice *Renato*. Es cierto que tiene una buena parte de razón. Pero también se puede dirigir otro mensaje: «Estáte abierto a las nuevas ideas, experimenta, estudia lo que puede ser bueno de adoptar sin peligro para tu sección de producción, más aún, lo que sea útil para desarrollar la productividad, que es lo que quieres.» *Luis* puede decirse: «Confía en los demás hasta límites razonables, organiza la delegación... ser desconfiado puede ser peligroso...» El jefe de informática puede decirse: «Ser un perfecto informático, un magnífico técnico, puede provocar que finalmente fracases en tu misión. Sé realista, concédete el derecho a tener ciertas imperfecciones. Vale la pena ser menos perfecto si de esta manera puedes hacer que se acepten los cambios aportados por la informática.»

En la historia real, las discusiones y conversaciones sobre estos temos han permitido ciertamente que cada uno modifique un poco sus principios y creencias por razones de eficiencia, y ha ayudado a encontrar una solución aceptable para todos.

5.4. *El desconocimiento de la situación real*

A lo largo de este conflicto, cada uno de los protagonistas ha demostrado un gran desconocimiento de la realidad del problema, en particular de su importancia y de su complejidad: «¡Fantástico!», dice el jefe del departamento cuando el jefe de informática le explica que podrá saber todo, regularlo todo... Y la realidad es más complicada: los dos sueñan un poco... El conflicto que ha tenido lugar les ha llevado, por otra parte, a pisar tierra y a asimilar mejor los problemas humanos vinculados a la información. Ya se ha evocado la falta de realismo de *Renato*, encerrado en su fortaleza: su sección pertenece a la empresa e imaginar otra cosa es desconocer la situación (tercer grado) [1].

5.5. *La necesidad de huir de los problemas*

Cabe observar una cierta *pasividad* frente al problema. Ésta se traduce de un modo sutil, no a través de una pasividad clásica basada en la inacción, sino por un rechazo involuntario a examinar todas las opciones posibles para

[1] Ver en la pág. 30 la explicación de los cuatro grados de desconocimiento.

abordar el asunto. Eso permite que unos y otros den la espalda a su problema. *Luis* está demasiado sumiso ante el problema de informática (segundo grado). *Renato* se vuelve agresivo (cuarto grado) y el jefe de informática secunda sus esquemas (segundo grado).

5.6. *La necesidad de soluciones estereotipadas y rutinarias*

De hecho, cada uno adopta soluciones estereotipadas para arreglar un asunto: «De todas formas, la informática es algo que no funciona...»«Me has cogido, pero ya te tendré...» «Quieres jugar a hacer cab..., pues seremos dos...» Cada uno sigue sus propios impulsos y sus principios habituales, sin reflexionar...

«¡Toma!, y si se reflexiona un poco para ver cómo se puede enfocar esto de otra manera...», parece que esta frase reflejaría una buena contramedida y una excelente alternativa ante este género de situación bloqueada por la rutina.

5.7. *La necesidad de emplear el tiempo de forma previsible y confortante en conversaciones estereotipadas*

Evidentemente, es más fácil y más confortante tratar el problema siguiendo la rutina habitual: el tiempo se organiza así de modo previsible. Cada uno, en el fondo, conoce los trucos del juego y sus resultados habituales. Está claro que esto no es eficaz, pero es menos inquietante que buscar otro modo de abordar las cosas, ya que existe riesgo e incertidumbre en este momento. A menudo, cuando el punto muerto llega a aparecer más inquietante que las posibles soluciones, incluso las arriesgadas, es cuando la negociación práctica puede comenzar.

¿Cómo resolver el conflicto?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

Establezcamos una hipótesis fructífera: los protagonistas de este conflicto no son personas forzosamente malas en esta historia. Hay más de torpeza que de manipulaciones estratégicas. Así, si se plantea a cada uno las preguntas: ¿Cuál es el objetivo positivo perseguido por cada uno de ustedes? ¿Cuál es el objetivo válido, realista y motivador? *Luis* dirá: responder a las necesidades de productividad del mercado competitivo en período de crisis, en un clima social sin historia. *Renato* dirá: hacer respetar mi autonomía de

gestión, puesto que yo soy el único que conoce bien la situación. El jefe de informática, por su parte, añadirá: poner en marcha un recurso informático moderno y, de esta forma, salir airoso en mi entrada como nuevo directivo de la empresa, haciéndome aceptar por los demás.

El modo de poder elaborar y negociar con cada uno de nuestros protagonistas unas soluciones realistas es partiendo de estos objetivos reales, legítimos y motivadores y respetando los deseos y competencias de cada uno con la mayor amplitud posible.

Estos objetivos no son incompatibles y los compromisos son posibles, pero es necesario detallarlos explícita y elaboradamente.

2. *Determinar las opciones de acción*

He aquí el resumen de las opciones propuestas a lo largo de la exposición del caso.

2.1. *Opciones del jefe de informática*

— Preguntarse cuál es su poder real.
— Preocuparse de establecer un clima más sereno de libertad organizada, favoreciendo la seguridad.
— Poner sobre la mesa los problemas de relaciones y de poder antes que ofrecer el aspecto de tratar únicamente el problema técnico...
— Hacer que su nuevo jefe esté satisfecho de él por ser un sagaz animador de personas al mismo tiempo que hábil informático.
— Saber retardar los planes a corto plazo para tener éxito a medio plazo, teniendo en cuenta los recelos de cada uno. [1]
— Ser más modesto y realista respecto de su posición en el departamento: acaba de llegar, luego tiene que pasar sus pruebas.
— Aprender a negociar con el personal de producción.
— Considerarse imperfecto y concederse el derecho a estar equivocado puede ser un buen medio para lograr que se acepten los cambios: una reflexión digna de ser seriamente sopesada por el jefe de informática.

2.2. *Opciones de Renato*

— Preguntarse cuál es su poder real.
— Disminuir el temor a quedar desbordado informándose y formándose sobre las posibilidades de la informática.

[1] Cf. D. Chalvin. *La nouvelle image de marque du DOI,* conferencia en la Asamblea sobre Informática, junio 1983.

— Constatar con exactitud los peligros reales que para su independencia tiene la operación.
— Descubrir las ventajas que para la productividad tiene la informática y, por lo tanto, para su eficacia y su éxito.
— Librarse de su complejo de autodidacta y de fortaleza, comprendiendo la ligazón entre los dos.
— Aprender a «autoafirmarse tranquilamente» y a descubrir que es posible resolver un conflicto sin estar pasivo ni agresivo, sino siendo negociador (eso se llega a aprender).
— Abandonar el mensaje «sé fuerte», reemplazándolo por «sé abierto».

2.3. *Opciones de Luis*

— Preguntarse cuál es su poder real.
— Saber que un jefe puede ser un director eficaz sin necesidad de controlarlo todo y sin poseer todas las informaciones (debe desconfiar de sus impulsos a considerarse todopoderoso).
— Conceder a sus subordinados la posibilidad de que tengan su propia «parcela secreta» puede ser algo muy eficaz.
— Moderar los ardores tecnócratas de su jefe de informática.
— Comprender el temor de *Renato* y tranquilizarle ofreciéndole garantías reales.
— Desarrollar relaciones de negociación encontrando el espacio de solidaridad con sus colegas.
— Reducir su desconfianza: ésta a veces es sensata, pero todo exceso es peligroso: confiar en los demás puede dar buenos resultados si la delegación está bien organizada.

En conclusión, en un asunto como éste, en el que triunfos y revanchas tienen el aire de ser los resortes psicológicos esenciales del conflicto, el enfoque psicológico fundamental consiste en decirse: «¿Por qué pelear?» No habrá ni vencedores ni vencidos, la situación puede continuar durante mucho tiempo y la revancha puede ser un toma y daca. Lo más realista es encontrar un compromiso que contemple al máximo mis intereses y los de los demás, puesto que puede que tengamos que seguir juntos aún mucho tiempo. Otro punto clave estriba en captar bien el proceso del conflicto con objeto de detener su mecánica antes de que sea demasiado tarde. Finalmente, parece que es primordial comprender los temores e inquietudes del oponente «revanchista». «¿Qué es lo que le inquieta? ¿Qué es lo inquietante? ¿Cuáles son las respuestas posibles?»

Hay diversas acciones que cabe emprender: acciones tranquilizadoras por parte del jefe, negociaciones, encuentros, reuniones, información y formación. En la historia real, se logró finalmente encontrar una salida airosa. Solamente algunas de las opciones indicadas son las que fueron retenidas por

los actores del conflicto. En efecto, este método no implica aplicar necesariamente el conjunto de todas las opciones. Cada uno debe escoger aquellas que le convengan. Son los propios actores los que deciden.

* * *

Hemos recogido y analizado de esta manera numerosos conflictos individuales de relaciones humanas. Hemos cotejado también soluciones halladas y experimentadas por los propios interesados. Así, hemos podido observar qué era lo que se repetía, lo que podía ser un método práctico de análisis y un instrumento eficaz para la resolución de los conflictos.

Estos conflictos vienen narrados en los próximos capítulos. Presentamos un análisis de cada uno y proponemos opciones de acción que permitan una realización eficaz de los objetivos positivos que pueden perseguir en común los protagonistas de cada conflicto.

Capítulo 3

LOS CONFLICTOS ENTRE LA SEDE CENTRAL Y LOS PUNTOS DE ACCIÓN SOBRE EL TERRENO

Los conflictos entre la sede central y los puntos de acción sobre el terreno enfrentan a personas que no se conocen entre sí o que se conocen muy poco y que desconfían los unos de los otros.

Con una cultura diferente, trabajando según unos ritmos que les son particularmente propios y persiguiendo a veces objetivos divergentes, las relaciones entre estos dos polos engendran muy a menudo contactos tensos y actitudes un tanto rígidas.

En este capítulo, analizaremos los tipos de conflicto a través de las tres actitudes que provocan la mayor parte de los bloqueos.

— *Perseguidor:* Los puntos de acción sobre el terreno critican sistemáticamente todo lo que viene de la sede central (y viceversa): es el *Tiro al plato* (caso n.° 1).
— *Salvador:* La sede central tiene la tendencia a imponer soluciones-milagro que no corresponden con las expectativas: *Juan ha dicho* (caso n.° 2), *Todos estamos en el mismo barco* (caso n.° 6).
— *Víctima:* Los puntos de acción sobre el terreno tienden a presentarse con tintes peyorativos, del peor lado posible: *Eso no es posible* (caso n.° 3), *Yo no he sido, ha sido él* (caso n.° 4), *Anda o revienta* (caso n.° 5).

Primer tipo de conflicto: «Tiro al plato» [1], o la crítica sistemática para protegerse de las propias debilidades (papel provocador: perseguidor)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «NO SOMOS CARNEROS, SOMOS MANDOS»

En vista de las dificultades del mercado y de que sus mandos colaboradores más directos le reprochan no asumir las suficientes iniciativas y no escuchar al personal perteneciente a los puntos de acción sobre el terreno, el director de explotación de cierta empresa de servicios decide aplicar a sus mandos un remedio de moda: la concertación. Para lograr que participen, que se adhieran y motivarles a favor de la empresa, el Sr. *Pulido* ha puesto en juego grandes medios: dos días completos en una lujosa residencia en el corazón de un bosque para establecer conjuntamente un plan estratégico para los próximos cinco años: evolución del mercado, puntos fuertes y débiles de la empresa, éxitos, oportunidades a aprovechar, plan de acción, etcétera.

Los mandos llegan un poco sorprendidos a la cita la víspera por la tarde. Es la primera vez que se organiza una reunión de esta clase. ¿Le sentará mal a la empresa una charla de este tipo?

¿Será que de repente los mandos se han vuelto tan inteligentes que merece la pena tomar en consideración sus opiniones? ¿Qué pueden decir que no hayan dicho ya cotidianamente a lo largo de varios meses?

La reunión comienza, animada por el Sr. *Pulido* en persona. Después de presentar el objetivo perseguido, propone que un voluntario tome la palabra. Se hace un silencio profundo. Nadie «rechista». «Bueno, prosigue el director. Esto comienza bien. Voy a exponer lo que yo había pensado y vamos a discutirlo.»

A partir de la primera diapositiva que se presenta en relación con el mercado, se oyen comentarios: «¡No estoy de acuerdo! No creo que eso evolucionará así...» Cuando se llega al final de la exposición, cada diapositiva ha sido criticada por una serie de apostillas, tales como : «Sí, pero usted olvida un punto esencial...» Y ese punto es, a su vez, contestado al momento por otro de los asistentes a la reunión.

Ya al final de la primera jornada, el Sr. *Pulido* constata que el trabajo no ha progresado mucho. La discusión ha girado rápidamente hacia los principios generales. Y además, cada una de sus ideas ha sido demolida por una mayoría de los asistentes.

---

[1] Todo el mundo conoce este deporte: un aparato expulsor lanza al aire platos de arcilla que sirven de blanco. Los tiradores disparan con su escopeta para alcanzar el plato cuando éste se lanza.

Para mejorar la situación, el Sr. *Pulido* recurre, en la segunda jornada, al trabajo en grupo. Desgraciadamente, los resultados no son mejores. Cada uno de los grupos de trabajo presenta sus planes para los próximos cinco años. Se observa cómo a los demás les agrada criticar sistemáticamente cada uno de los puntos enunciados al grito de: «Sí, pero...» La reunión se convierte en una algarabía. Uno creería estar en un puesto de tiro en el que todos se divirtieran disparando a los platos lanzados. Pronto los ataques de risa, la irrisión, se hacen generales.

Entonces, el Sr. *Pulido,* que lleva unos cuantos minutos conteniendo a duras penas la rabia que le hierve por dentro, pide la palabra. Los asistentes se callan y observan cómo durante tres o cuatro minutos, en los que el silencio es total, hace visibles esfuerzos para lograr calmarse. Al final, una voz sorda y casi impersonal anuncia: «Señores: son las cuatro. La reunión ha terminado. Gracias por haber participado. Yo quisiera hacerles observar simplemente dos cosas: de acuerdo con el dinero con que se nos paga a todos, pensaba haber podido obtener, después de dos días de trabajo, una suma de reflexiones que nos ayudasen a afrontar el porvenir. Pero, sinceramente, teniendo en cuenta la inversión realizada, yo diría que no he logrado nada a cambio de mi dinero. Después de estos dos días, no he obtenido nada o casi nada.

»La segunda cosa, es que yo he puesto en práctica el juego de la concertación. He querido escuchar y tener en cuenta sus ideas y sus consejos. Pues bien, ustedes no se han puesto de acuerdo en nada, salvo en destruir las ideas del compañero o las mías. Esto no es muy tranquilizador respecto del equipo de directivos de esta casa ni respecto al futuro.

»No les oculto mi profunda decepción. Gracias, señores.»

Un gran silencio siguió a esta observación. Los directivos se sintieron vejados, tristes o encolerizados, según el carácter de cada uno. Después de que el Sr. *Pulido* hubo salido, fueron a tomar la última copa y comentar las observaciones del jefe: «Siempre ocurre lo mismo, quiere saber cuál es nuestra opinión y, en cuanto la tiene, no le agrada.» «Es como para acabar hastiado de participar. No somos carneros, somos mandos.»

Y cada uno de ellos se fue pensando: «Evidentemente, *Pulido* está más preparado técnicamente que nosotros y nuestras opiniones son de menos entidad que las suyas... pero, de cualquier forma, el fuerte de *Pulido* no es la concertación.»

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

Puntos clave que hay que analizar para comprender y resolver este conflicto:

1. *El tipo de conflicto*

El *tiro al plato* representa un tipo de conflicto en el que el interlocutor se dice: «Si yo no valgo y tengo problemas, los otros también están en la misma situación, puesto que todo lo que dicen no vale nada... Además, se lo demuestro haciendo una crítica sistemática de todo lo que dicen...»

2. *El contexto preciso de poder*

Oficialmente, *Pulido* está en posición dominante. Pero, en realidad, el poder está repartido entre él y sus mandos.

3. *El clima de seguridad y libertad*

Antes de la reunión, este clima es más bien de tipo centralizado y autocrático (tipo 4).

Durante la reunión, súbitamente se desencadena una libertad excesiva... (tipo 6).

4. *Las secuencias habituales del conflicto*

4.1. *Los sobreentendidos y los mensajes ocultos detrás de la conversación oficial*

Pulido envía a sus directivos el siguiente mensaje oculto: «Díganme las ideas que me convienen», aunque su mensaje oficial dice lo contrario.

Los mandos piensan por su parte: «Hablar no va a servir de nada», aunque externamente hablan y participan.

4.2. *Los puntos débiles*

Pulido teme al grupo y al silencio.

Los mandos temen no tener «buenas» ideas.

4.3. *Las actitudes instintivas y la inversión de papeles*

Pulido adopta una posición de víctima cuando presenta su plan y, a continuación, una posición de perseguidor atacando a los mandos.

Los mandos adoptan una posición de perseguidores criticando todo lo que se les presenta y, a continuación, una posición de víctimas cuando *Pulido* les ataca.

4.4. *Los sentimientos ineficaces para resolver el conflicto*

Pulido tiene sentimientos de cólera que potencian el miedo que tiene al grupo y al vacío: estará dispuesto a volver a iniciar el conflicto del «tiro al plato».

Los mandos tienen sentimientos de tristeza y de rencor que potencian su espíritu crítico ante un próximo «tiro al plato»...

5. *Las causas psicológicas del conflicto*

5.1. *La necesidad de sensaciones fuertes*

Todos están muy excitados a causa de la crítica y de los ataques recíprocos.

5.2. *La imagen no realista de la propia posición*

Pulido ostenta una posición inferior (− +) al comienzo, dado que tiene miedo del grupo; luego, adopta una posición de superioridad actuando como moralizador (+ −).

Los mandos critican inicialmente, adoptando aires de superioridad (+ −); a continuación, se sienten culpables e inferiores (− +).

5.3. *Las falsas creencias sobre las actitudes a adoptar*

Pulido se dice: si esto no se acepta totalmente, no se acepta nada; piensa en términos de todo o nada.

Los mandos creen que para mantenerse a su altura, conviene desvalorizar al otro.

5.4. *El desconocimiento de la situación real*

Todos ellos desconocen la importancia de la dificultad de la concertación (grado 3).

5.5. *La necesidad de huir de los problemas*

Esta huida se traduce en la agitación y agresividad de *Pulido* en contra de los mandos y en la de éstos en contra de él (grados 4 y 3). De este modo, huyen de los problemas de la concertación y de las dificultades del trabajo en grupo.

5.6. *La necesidad de soluciones estereotipadas y rutinarias*

Cuando no se sabe bien hacer frente a una situación difícil, una buena forma de evadirse consiste en criticar sistemáticamente las ideas de los otros.

5.7. *La necesidad de emplear el tiempo de forma previsible y confortante en conversaciones estereotipadas*

De esta forma, cada uno comentará a su estilo el seminario fallido...

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

La organización de una jornada de concertación presupone la definición de los objetivos en común:

Pulido puede definir con los mandos unos objetivos realistas, válidos e interesantes para un seminario de este tipo.

Los mandos pueden aprovechar con realismo la ocasión para hacer prosperar algunas de sus ideas, tenidas en poca consideración hasta entonces.

2. *Determinar las opciones de acción*

2.1. *Opciones de Pulido*

— Volver a realizar un análisis real de las posibilidades de concertación, sin miedos ni fantasías.
— Eliminar el miedo al grupo y al vacío aprendiendo las técnicas de trabajo en grupo.
— Crear un clima de seguridad y libertad, desarrollando métodos estructurados de trabajo, precisando bien los objetivos realistas de la reunión, los derechos de cada uno, los momentos de libre expresión sin crítica y, por otra parte, procediendo a la valoración de los resultados obtenidos.
— Preguntar a los mandos qué es lo que realmente quieren.
— Desarrollar una actividad de trabajo en equipo con sus mandos, sin preocupación por la superioridad e inferioridad recíproca.
— Ver el lado positivo de los mensajes recibidos: una solución parcial puede tener su validez, la crítica puede tener aspectos constructivos, los ataques comportan a veces un aspecto interesante.

2.2. *Opciones de los mandos*

— Abandonar la idea de que para ser fuerte es indispensable hacer que la otra parte sea débil: ese es un callejón sin salida que no favorece a nadie.
— Proponer la preparación de la reunión para aportar ideas prácticas y métodos de concertación.
— Imbuirse de un mensaje positivo; en todas las circunstancias hay posibilidad de aprovechar la ocasión para lograr que se acepten ideas: hay que ser estratega y responsable.

Segundo tipo de conflicto «Juan ha dicho» [1], o la dificultad de ayudar a las personas en contra de su voluntad (papel provocador: salvador)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «ESTA GENTE DE LA SEDE CENTRAL ESTÁ LOCA»

La fábrica L representa una de las veinte unidades de un gran grupo industrial. Situada a trescientos kilómetros de la capital, en una región sin atractivos turísticos especiales, el equipo de dirección disfruta, de hecho, de una gran autonomía.

Sin embargo, al cabo de diez años, la sede central ha creado una pequeña célula de organización, compuesta por tres jóvenes consultores con formación universitaria. Su misión consiste en «analizar, concebir y poner en práctica» los nuevos procedimientos del grupo con el fin de facilitar la gestión de la sede central.

Luis, el director de la unidad, no tarda en recibir la visita del equipo de organización, que permanecerá allí durante tres semanas. Se convoca a la totalidad del equipo directivo: «Señores: nuestra empresa, que vela por la buena gestión, nos envía un equipo de organización, compuesto por unos jóvenes y brillantes titulados, y que va a analizar nuestra forma de trabajar, para, posteriormente, proponernos las mejoras posibles. Les pido que se unan a mí para desearles la bienvenida y poner todo a su disposición con el fin de facilitarles el trabajo.»

Pero, acabada la reunión, *Luis* confía abiertamente sus preocupaciones al director de personal.

— Conozco de qué va esto, ya sabe..., cada dos años les da por esto allí

[1] Se hace referencia aquí al juego infantil en el que uno de los niños actúa como Juan. Todos los demás deben hacer lo que Juan dice: gestos, cantos, palabras, ...El niño comienza todas las frases con la expresión "Juan ha dicho"; si no empieza así los demás niños no harán lo que él dice. Los que se distraen quedan eliminados por no repetir lo que "Juan ha dicho".

en la sede central, nos envían unos jóvenes, procedentes de grandes universidades, con grandes sueldos, que lo revuelven todo, lo ponen todo sobre la mesa y hacen un informe así de grande con muchas propuestas. Después, no se hará nada...

—¿Por qué?

— Porque arriba no desean que esto cambie y porque nosotros, aquí, desearíamos mucho que evolucionara, pero no como ellos lo entienden.

Sin embargo, la misión se lleva a cabo en un clima relativamente sano. El personal procedente de la central rehúye hacer cualquier declaración sobre la marcha de sus trabajos o las soluciones que barruntan, y así, dejando a todos intrigados, regresan a la sede central.

Tres meses más tarde, *Ernesto,* el director de explotación, visita la fábrica y los directivos observan rápidamente el voluminoso informe que ha depositado delante de él. En letras rojas sobre fondo blanco destaca el título «Reorganización de la fábrica L».

Ernesto les explica que la misión de los organizadores ha sido muy fructífera en dos vertientes:

— una, corregir las faltas de cumplimiento de los procedimientos establecidos;
— otra, aplicar las tres reformas propuestas (una sobre la cadena de producción, otra sobre el tratamiento contable y otra sobre los envíos).

Esforzándose por encontrar las palabras adecuadas para convencer a sus interlocutores, *Ernesto* apela a su sentido del deber y a su motivación en favor de la empresa.

Los jefes de departamento no tardarán en darse cuenta de que estas reformas serán mal acogidas. Difíciles de comprender, se oponen al sentido común y a las costumbres, y los empleados no quieren ni oír hablar de ellas. A partir de la primera semana, los tres jefes de los departamentos afectados se dan cuenta de que sus esfuerzos son vanos. Se pierde mucho tiempo en tratar de convencer y formar, hay muchas reacciones en contra, muchos errores e imprecisiones, y se vuelve siempre al antiguo sistema.

Solamente el jefe de contabilidad tiene éxito: logra introducir las cuentas en la terminal informática. Como el número de horas extraordinarias aumenta, se acuerda recurrir a contratar eventuales. Pero al final de mes, ¡zas!, todas las cuentas tienen errores y los contables tienen que trabajar todo el fin de semana para restablecer la situación.

Ernesto, el director de explotación, vuelve alarmado para constatar los daños y recoger las opiniones de unos y de otros. *Luis,* el director de la unidad, le ataca y critica vivamente todo lo que se ha hecho: «Pero, ¿cómo no me has dicho nada?»

Luis esboza una sonrisilla que dice mucho.

Ernesto se siente caído en la trampa. Y los problemas continúan...

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

Puntos clave que hay que analizar para comprender y resolver este conflicto:

1. *El tipo de conflicto*

«Juan ha dicho» demuestra cómo la voluntad de ayudar a las personas puede ser el origen de un grave conflicto si no hay preocupación por satisfacer sus necesidades reales.

2. *El contexto preciso de poder*

Ernesto no tiene un concepto objetivo sobre el poder que ostenta: lo sobrevalora.

Luis, por el contrario, no cree lo bastante en sus posibilidades de influencia: de hecho, dispone de medios para negociar con *Ernesto.*

3. *El clima de seguridad y libertad*

A lo largo del desarrollo de todo este asunto, no se aprecia ninguna preocupación por dar seguridades al personal. Las posibilidades de libre expresión son pequeñas.

4. *Las secuencias habituales del conflicto*

4.1. *Los sobreentendidos y los mensajes ocultos detrás de la conversación oficial*

Ernesto piensa: «Éste no sabe lo que hay que hacer...»

Luis se dice: «Nosotros sabemos lo que hay que hacer y no tenemos ninguna necesidad de cambiar...»

4.2. *Los puntos débiles*

Ernesto desea a toda costa estar a la última, más que buscar la solución de los problemas prácticos de la fábrica.

Luis se avergüenza de sus debilidades como organizador y quiere ocultarlas.

4.3. *Las actitudes instintivas y la inversión de papeles*

Ernesto adopta una postura de salvador cuando presenta su proyecto, y luego la de víctima cuando se le rechaza.

Luis adopta una posición de víctima de la sede central; después, persigue a los organizadores.

4.4. *Los sentimientos ineficaces para resolver el conflicto*

Ernesto exhibe un optimismo excesivo que saca de quicio al personal de la fábrica; a continuación cae en una situación de tristeza que le torna pasivo.

Luis tiene sentimientos de miedo y de cólera que no le ayudan a adoptar una actitud de colaboración eficaz con la sede central.

5. *Las causas psicológicas del conflicto*

5.1. *La necesidad de sensaciones fuertes*

Ernesto y sus organizadores disfrutan dando lecciones al personal de la fábrica, quienes, con *Luis* a la cabeza, se sienten muy excitados en su afán de hacer caer en la trampa a los organizadores.

5.2. *La imagen no realista de la propia posición*

Ernesto está en posesión de la verdad y sabe más que los demás (posición de superioridad) (+ −), para caer después desde lo alto (inferioridad) (− +).

Luis rehúsa todo diálogo (se repliega) (− −) y, más adelante, manipula a *Ernesto* (superioridad) (+ −).

5.3. *Las falsas creencias sobre las actitudes a adoptar*

Ernesto se dice: «Sé perfecto y todo irá bien. Hay que continuar siempre...»

Luis se dice: «Sé fuerte, oculta tus intenciones, haz caer en la trampa a los demás.»

5.4. *El desconocimiento de la situación real*

Ernesto desconoce la gravedad de la resistencia que pueden oponer los directivos de la fábrica (grado 3).

Luis desconoce la diversidad de soluciones posibles (grado 2).

5.5. *La necesidad de huir de los problemas*

Ernesto actúa de modo ineficaz al huir del verdadero problema: dirigir la reforma y el cambio (grado 3).

Luis rehúsa el diálogo para huir del problema de la modernización de métodos (grado 4).

5.6. *La necesidad de soluciones estereotipadas y rutinarias*

Ernesto piensa: «Para reformar, basta con disponer de un buen análisis e imponerlo.»

Luis afirma: «Es preciso rechazar cualquier cambio, ésta es siempre la única solución.»

5.7. *La necesidad de emplear el tiempo de forma previsible y confortante en conversaciones estereotipadas*

Ernesto y *Luis* hablan mal el uno del otro y sus colaboradores les imitan.

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

Ernesto y *Luis* pueden proponerse como meta la elaboración conjunta de los métodos de trabajo válidos, realistas y que faciliten la eficacia.

2. *Determinar las opciones de acción*

2.1. *Opciones de Ernesto y de sus colaboradores*

— Descubrir las ilusiones que se hacen sobre su poder: no podrán imponer sus reformas con la facilidad que ellos creen.
— Disminuir su optimismo, su certidumbre, su seguridad de tener razón y de estar en posesión de la verdad...
— Dimitir del papel de salvador de la situación reemplazándolo por el de aportador de ideas prácticas, de entre las cuales cada uno tomará las más convenientes para sus necesidades.
— Más que pretender «ser perfecto», darse mensajes del siguiente género: «Sé realista y encuentra las fórmulas de compromiso que mejor se adapten a los intereses de todos.»

— Conocer las leyes psicológicas del cambio así como las técnicas de organización es una forma más eficaz de ser un «perfecto» organizador.
— Descubrir que no basta decir «la sede central ha dicho» para que la decisión sea ejecutada, hace falta además que haya un mínimo de acuerdo, de respuesta ante las necesidades, de razones válidas para cambiar.
— Integrar a uno o dos miembros pertenecientes a los puntos de acción sobre el terreno (producción, ventas, etc.), en las reflexiones de «alto nivel» antes de «descender».

2.2. *Opciones de Luis y de su equipo*

— Descubrir que la negociación es posible, cuanto antes mejor; no creerse obligado a esperar a que los estragos sean importantes, dejándoles jugar con una inocencia maquiavélica a «Juan ha dicho», pues eso supone un coste muy elevado para la moral de todo el personal.
— Dirigirse a sí mismos mensajes positivos: el cambio bien adaptado puede ser útil.
— Ocultar las propias debilidades no es siempre la mejor solución. El miedo puede ser mal consejero. Está bien ser el más fuerte, pero ser abierto puede ser más interesante y más agradable.
— Tomar conciencia del nivel de gravedad del problema e informar a la sede central de la realidad de los problemas.
— Tener conciencia de las consecuencias desastrosas de la negativa sistemática a asumir cualquier reforma en el difícil contexto actual.
— Prepararse a la negociación para encontrar otras soluciones de defensa contra las influencias de la sede central que no consistan en cerrarse en sí mismos. Es posible establecer un diálogo sin perder.
— Proponer al equipo de organización el analizar y «remontar» las contrapropuestas que respondan a sus supuestas necesidades.

Tercer tipo de conflicto: «Eso no es posible», o cómo exagerar un hándicap personal para justificar la inacción (papel provocador: víctima)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «CUANDO EL NIVEL SE MANTIENE, TODO SE MANTIENE...»

Eduardo es jefe regional, encargado de controlar y animar la gestión de cinco talleres descentralizados compuestos por veinticinco personas. A la cabeza de uno de estos pequeños talleres de producción figura *Emilio,* una persona procedente de la jerarquía superior, a quien se le denomina el «jefe»,

aunque su papel se limita a la ejecución de las directrices dimanadas de un equipo directivo bastante restringido.

Pero un día, en una reforma organizativa ordenada «arriba», en la sede central, se decide intensificar la gestión administrativa descentralizada y *Eduardo* debe comunicar esto a los jefes de las unidades respectivas.

—*Emilio*, el problema es simple. Ahora ya eres plenamente responsable de tus operaciones de tesorería y de tu personal. Llevas diariamente los talones y otros documentos al banco y rellenas este papel y este libro; y una vez al mes recibes la paga de los obreros, en dinero para algunos, en cheque para otros, les haces firmar el recibí, y eso es todo.

—¿Y los pagos parciales a cuenta?

—También los llevarás tú.

—¿Pero de dónde cojo el dinero?

—De la caja, antes de enviarlo al banco. Y, desde luego, lo registras en el libro de caja...

—Pero, le interrumpe *Emilio*, esto es demasiado complicado. Mira: nosotros somos obreros. Somos gente sencilla. Los libros de caja, todas esas cosas, no harán sino causarnos problemas.

—Vamos, vamos, pero si es muy sencillo...

—Sí, para ellos, los de «arriba». Tú me dices que «ellos» tienen un ordenador en el sótano, y otro en cada una de sus cabezas. ¿Y yo...? Yo hago un trabajo muy duro diez horas diarias, en condiciones espantosas, y tengo que abordar directamente todos los problemas (averías, absentismo...), por lo que no estoy en disposición de rellenar papeles, para lo cual no tengo ninguna formación.

—Ya te pondré yo al corriente.

—¡No, gracias! No lo deseo. Tienes que comprender que cuando se anda con dinero, con la banca, con la paga, hace falta una formación escolar de cierto nivel. Y yo no la tengo.

El jefe regional se queda muy disgustado. La dirección espera de él una puesta en práctica progresiva de la reforma y los cinco «jefes» son reticentes a la misma. Por otra parte, al cabo de un mes de funcionamiento ya se ha podido constatar el fracaso.

Eduardo toma, pues, la decisión de suspender la experiencia y, después de concertarlo con sus colegas, envía un informe a la dirección en el cual se complace en subrayar que los «jefes» son una pobre gente que no dispone de tiempo ni de recursos intelectuales para realizar todo aquello que suponga un trabajo administrativo. Añade, por otra parte, que las reformas que proceden de la sede central sin ninguna concertación ni participación con los jefes no revisten más que un carácter tecnocrático, que están por eso directamente abocadas al fracaso y contribuyen consiguientemente a que los jefes regionales pierdan credibilidad.

A partir de este momento, la dirección general de la empresa carga sobre los jefes regionales el peso sustancial de la reforma. Y para hacerla aceptar mejor, cada reunión comenzará inevitablemente así: «Señores: ustedes saben a qué nivel se hallan nuestros jefes de unidad..., por lo tanto, son ustedes los que...»

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

Puntos clave que hay que analizar para comprender y resolver este conflicto:

1. *El tipo de conflicto*

«Eso no es posible», o cómo exagerar una minusvalía (inferioridad, hándicap, etc.) personal y escudarse ahí para no resolver los problemas..., la coartada perfecta...

2. *El contexto preciso de poder*

Emilio tiene más poder de lo que cree.
Eduardo tiene una confianza excesiva en su poder de convicción.

3. *El clima de seguridad y libertad*

Emilio está inseguro y goza de una libertad excesiva (tipo 6).
Eduardo está demasiado seguro de sí mismo (tipo 5).

4. *Las secuencias habituales del conflicto*

4.1. *Los sobreentendidos y los mensajes ocultos detrás de la conversación oficial*

Emilio piensa: «Tengo una coartada, puedo argumentar que no soy culpable...»
Eduardo se dice: «Estoy seguro de alcanzarlo...»

4.2. *Los puntos débiles*

Emilio tiene complejo de autodidacta...
Eduardo tiene una confianza excesiva en sí mismo...

4.3. *Las actitudes instintivas y la inversión de papeles*

Emilio adopta una postura de víctima y *Eduardo* quiere salvarle, pero, de hecho, le hunde..., y se hunde, y de esta forma se convierte en víctima de *Emilio* y de la dirección, que le persiguen.

4.4. *Los sentimientos ineficaces para resolver el conflicto*

Emilio tiene miedo y sufre temores que le paralizan.
Eduardo es demasiado optimista; su dinamismo y su entusiasmo van seguidos de decepciones y tristezas excesivas.

5. *Las causas psicológicas del conflicto*

5.1. *La necesidad de sensaciones fuertes*

Todos estos acontecimientos permiten que cada uno alimente su ansiedad y angustia.

5.2. *La imagen no realista de la propia posición*

Emilio se ve demasiado incapaz (− +) y finalmente exagera (+ −).
Eduardo tiene demasiada confianza en su capacidad pedagógica (+ −) y acaba por encontrarse disgustado (− +)...

5.3. *Las falsas creencias sobre las actitudes a adoptar*

Emilio cree que los autodidactas no llegarán a comprender *jamás* «el papeleo».
Eduardo parte de un principio: con buena voluntad y ánimo decidido se llega donde sea...

5.4. *El desconocimiento de la situación real*

Emilio se equivoca sobre el alcance de sus capacidades (primer grado).
Eduardo valora mal la importancia del problema (tercer grado).

5.5. *La necesidad de huir de los problemas*

Emilio se mueve para no tener que aprender a rellenar «papeles» (grado tercero).
Eduardo se mueve para no tener que aprender a motivar a un autodidacta.

5.6. *La necesidad de soluciones estereotipadas y rutinarias*

Emilio piensa: «Basta con decir "eso no es posible" para que me dejen tranquilo...»
Eduardo piensa: «Basta con buena voluntad y todo se arreglará...»

5.7. *La necesidad de emplear el tiempo de forma previsible y confortante en conversaciones estereotipadas*

Emilio espeta: «En la sede central están locos...»
Eduardo gimotea: «¡Vaya con los autodidactas...!»

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

Eduardo se fija una meta: ayudar a *Emilio* a que aprenda a hacer el trabajo administrativo.

2. *Determinar las opciones de acción*

2.1. *Opciones de Emilio*

— Descubrir que su miedo a los «papeles» es excesivo y que las circunstancias que se derivan de este miedo infundado son graves para él.
— Comprender que actúa así para protegerse.
— Descubrir que esta actitud puede ser peligrosa para él ya que los otros *«Emilios»* aceptan esa responsabilidad, y se le acabará dando de lado... cosa que no le conviene.
— Eliminar su complejo de autodidacta siguiendo cursos de formación administrativa, donde se encontrará con otros autodidactas que tienen los mismos problemas y que los resuelven...

2.2. *Opciones de Eduardo*

— Tomar conciencia de los mecanismos de salvador que perturban su relación con *Emilio* y advertir que está reforzando la actitud de víctima de este último.
— Saber que la buena voluntad no es suficiente: existen técnicas de formación y perfeccionamiento de adultos.

— Comprender los resortes de la actitud de *Emilio* y las ventajas que éste encuentra en hacerse el «desdichado».
— Situar a *Emilio* ante la realidad, aunque ésta sea dura; si no lo consigue, que vea las consecuencias que se derivan para él: salario, promoción, etcétera.
— Estudiar la ayuda concreta y real que es posible aportarle...
— Invertir parte de su tiempo en ayudar a que uno de los «jefes» tenga éxito en la experiencia. Apoyarse en él para desarrollarla.

Cuarto tipo de conflicto: «Yo no he sido, ha sido él», o el arte de hacer responsables a los demás de lo que nos sucede (papel provocador: víctima)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «VOY A DECIRTE ...»

Después de una reunión de ventas en la sede central, los vendedores no se encuentran muy animados. El volumen de ventas se ha estancado en el último período y el lanzamiento de nuevos productos ha sido un fracaso.

El director comercial, *Roberto,* hace reproches a los vendedores.

Con aire socarrón, el vendedor de más edad, expone en voz baja su opinión.

— Como todos los vendedores sabemos y también se ha dicho en la comida del mediodía, no hay más que dos cosas que se pueden hacer: mejorar el servicio de envío y no estrangular a los clientes que pagan a crédito.
— Díselo, le espeta *Marcos,* un joven vendedor.
— ¡Qué va! No serviría de nada. No harían caso... Lo único que buscan es echarnos la culpa y restregárnosla por la cara...

Sin poder contenerse más, el joven vendedor se levanta y pide la palabra. A continuación, solemne, comienza: «Perdónenme, pero me voy a ver obligado a decir la verdad,... si ustedes me lo permiten. Pero les adelanto que muy a mi pesar me siento obligado a poner en tela de juicio a algún departamento de la empresa.»

Exclamación de los jefes de departamento: «Somos una gran familia, lavemos la ropa sucia juntos, nada saldrá fuera de esta sala.»

Marcos, en tono compungido, explica que el verdadero responsable de los malos resultados es la sede central: «Pongamos dos ejemplos: el departamento de crédito bloquea sistemáticamente a cualquier cliente que no paga una suma, aunque ésta sea mínima; a su vez el departamento de distribución no le envía, ni en cantidad, ni en calidad, lo que está convenido. Entonces, el cliente rehúsa pagar la factura o simplemente la parte de la factura que está en litigio, por lo que nosotros les cerramos el crédito.»

Los jefes de departamento aludidos se agitan incómodos. El vendedor, buscando la adhesión de sus colegas, se enardece:

«Ustedes nunca están sobre el terreno, de cara al cliente, y no se dan cuenta de los perjuicios causados por esta política. Sin ustedes las relaciones con los clientes serían excelentes. Son ustedes quienes las entorpecen. Hay que ver cómo se les recibe en la sede central. No son más que un "número de cuenta" y se les trata casi como a ladrones cuando piden una ampliación del plazo de pago.

»¡Y los envíos! A base de hacer cualquier cosa, sin control y sin tener en cuenta nuestras demandas "urgentes" o prioritarias, el cliente no sabe en absoluto ni qué va a recibir ni cuándo va a recibirlo.

»Así que, ¿buscan ustedes un responsable de los malos resultados? ¿Creen ustedes tal vez, que los clientes van a continuar teniendo confianza en nosotros durante mucho tiempo mientras que en la central se nos "patea" continuamente?

»Es demasiado fácil acusar a los vendedores. El verdadero responsable es la central.»

Una vez se ha vuelto a sentar, *Marcos* constata que las reacciones de la audiencia se dividen en dos: Unos, los menos, vendedores jóvenes, asienten con la cabeza y expresan su conformidad: «sí», «muy bien», «es la verdad», «la responsabilidad está arriba». A otros, los más, vendedores con experiencia, se les ve asentados, sonrientes, relajados, pues conocen bien el juego y lo que va a seguir.

En efecto, como es habitual, *Roberto,* el director comercial, aparece «en primera línea»: su argumentación es siempre la misma. Sí, hay problemas, y los vamos a remediar. Sí, los vendedores sufren sin paliativo las primeras consecuencias de los problemas, pero somos conscientes de ello. No, la sede central no es responsable. Es todo el conjunto de la empresa el responsable, y los vendedores, nuestros embajadores, deben asumir totalmente este estado de cosas.

A la salida de la reunión, el vendedor de más edad se acerca, guasón, al orador malhumorado:

— Yo he hablado así durante diez años. Ahora me aguanto...

— Pero es increíble... Ni se han preocupado de ir al fondo de la cuestión que he planteado, no han tratado de profundizar...

— Sí, ya sabes, en la central no se dan cuenta. Son funcionarios. Buscan un chivo expiatorio que oculte su necedad, y somos nosotros.

— Yo lucharía por...

— No, contente, no conseguirás nada y te colgarán una etiqueta de incordiante. Por otra parte, ya has hecho bastante por hoy. Por tu culpa, los vendedores vamos a ser mal vistos.

— Pero...

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

En esta historia, *Roberto* y *Marcos* creen que sus bellas palabras pueden proporcionarles poder. Se conceden a sí mismos una seguridad ilusoria. Tienen miedo, se sienten culpables y buscan reafirmarse.

Marcos cree que tiene muy poca responsabilidad en las cuestiones planteadas y se equivoca sobre la eficacia de sus ataques.

Roberto cree que es útil hacer reproches y después adoptar una actitud de víctima.

Ambos tienen falsas creencias: «Es posible hacer a los otros responsables de los propios errores..., el chivo expiatorio purifica a los culpables y suprime los inconvenientes del sistema.»

Desconocen las posibilidades reales de solución y huyen de sus problemas mediante un comportamiento agresivo.

Para resolverlos, tienen que comprender que los chivos expiatorios jamás han sido una solución honesta y seria...

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

Marcos y *Roberto* pueden proponerse como meta restablecer la situación económica con un equipo de ventas motivado.

2. *Determinar las opciones de acción*

2.1. *Opciones de Marcos*

— Tener conciencia de que su actitud no le puede causar más que inconvenientes y convertirlo en víctima.
— Analizar cuál es su responsabilidad personal y actuar por su propia cuenta, con sus propios medios.
— Cambiar el mensaje «es culpa de ellos» por el de «¿qué parte de la solución depende de mí?».

2.2. *Opciones de Roberto*

— Observar las consecuencias desastrosas que su actitud de víctima tiene en cuanto a las posibilidades de salvar la situación y en cuanto a que le induce a no asumir responsabilidades.

— Dejar pasar el atosigamiento y proponer luego un análisis concreto de todos los factores en juego.
— No plantear más que los asuntos que sean solucionables y, por tanto, preparar la reunión para saber anticipadamente qué asuntos plantear.
— Hacer que las personas se responsabilicen y propongan acciones prácticas (no soluciones milagrosas), para cada punto suscitado.
— Atenerse a los hechos, ser preciso, concreto, realista, advertir que el problema sólo se puede resolver parcialmente, que las causas son numerosas, complejas, y que conviene actuar sobre aquellas causas en las que exista la posibilidad de aplicar acciones prácticas.
— Importa poco «a quién culpar», lo esencial es que las cosas vayan mejor al cabo de tres meses. Así todo el mundo gana (++).

Quinto tipo de conflicto: «Anda o revienta», o cómo dejarse encerrar en un dilema sin salida positiva para justificar la propia irresponsabilidad (papel provocador: víctima)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «LA BUENA MASA NO QUIERE SUBIR MÁS»

La empresa P posee doce establecimientos descentralizados. Los directivos de uno de ellos se dan cuenta pronto de que su unidad recibe la casi totalidad de jóvenes en período de prueba o en etapa de formación antes de su entrada definitiva en la empresa.

En el curso de una visita del director de explotación se organiza un almuerzo de trabajo al que asisten los diez directivos más importantes del establecimiento. Uno de ellos se arriesga a plantear la cuestión:

—¿Por qué nosotros?

—Hablando francamente, porque ustedes son excelentes técnicos y pedagogos. La atmósfera aquí es muy buena; la productividad, también. Por otra parte, es evidente que este esfuerzo que ustedes asumen prueba hasta qué punto dominan el tema; será tenido en cuenta en el momento de las promociones.

Dos meses más tarde, los directivos se encuentran reunidos comiendo y, espontáneamente, estalla el resentimiento.

Los meritorios en período de formación son cada vez más numerosos. Formarles bien requiere tiempo y, una vez formados, se van. Ahora bien, la dirección central exige que, al mismo tiempo, se mantenga el mismo ritmo de producción. La conciliación de estos dos objetivos parece un desafío abrumador que los interesados creen no podrán sostener ya por largo tiempo. Por añadidura, no hay ninguna promoción a la vista y la moral está baja.

Por consiguiente, los directivos solicitan una reunión con el jefe del establecimiento con objeto de que les aclare la conducta a seguir:

—Escúchenme, es sencillo. Hasta ahora ustedes han sabido mantener el equilibrio. Si el meritorio está bien formado y la producción declina, malo. Si la producción se mantiene y la formación resulta mediocre, también malo.

—¿Y si nos negáramos a formar a los meritorios?

—Esto se interpretaría por la dirección como una actitud inamistosa, y las consecuencias no serían buenas para nosotros.

—En resumen, estamos acorralados...

—¡Hombre, no! No hay que entenderlo así. Hasta ahora nos hemos desenvuelto bien, ¿no es así?

Los directivos abandonan la reunión con la sensación de estar siendo objeto de una broma pesada.

Desorientados e inquietos, los directivos acaban por sincerarse con los meritorios e informarles de los problemas que les plantea su presencia, pero sin culparles en absoluto. Ellos no pueden aportar la solución y el clima se hace más agobiante cada día que pasa.

Finalmente, los directivos deciden escribir una carta de protesta a la dirección central indicando que no pueden continuar cumpliendo su misión con eficacia y productividad... «¡No hay nada que hacer!», dicen entre ellos.

Al leer el texto de la carta, el director general refunfuña: «¡Qué tiempos! Los directivos ya no están motivados. ¿Qué se puede hacer? No existe ya conciencia profesional. En mi época...»

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

En este asunto los directivos tienen un poder mayor del que desean reconocer. Su actitud de «víctimas acorraladas» se potencia por el clima de inseguridad y de escasa libertad que impera en la empresa. El mensaje oculto de los directivos y de la dirección central es: «Nosotros no somos responsables, de ahí que no tengamos culpa.» En este sentido, no sentirse responsables les parece un buen medio de ser puros. Pero la dirección les manipula más o menos conscientemente porque son débiles, culpándoles, ya que el director general se dice: «Si logro probar que es culpa de ellos, eso significa que no es culpa mía...» Lo cual puede aportar cierta tranquilidad psicológica, pero raramente eficacia profesional.

De esta manera, los directivos desconocen las posibilidades de solución y la dirección central minimiza la importancia del problema.

La falsa solución de los directivos es: cuando se está acorralado, no hay nada que hacer; y la de la dirección es: hay que inculpar, eso resulta... Pero hay otros medios de solucionar el asunto...

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

La dirección central y los directivos del establecimiento pueden proponerse como meta trabajar eficazmente en buenas condiciones para tener éxito en la formación de jóvenes meritorios.

2. *Determinar las opciones de acción*

2.1. *Opciones de los directivos*

— Descubrir el mecanismo del «anda o revienta» y comprender sus consecuencias ineficaces, a pesar de las ventajas afectivas y psicológicas que puede aportar. Detenerlo en cuanto sea posible.
— Adoptar mensajes positivos como: «sé realista», «hazlo lo mejor que puedas», «no ser responsable de nada es una fantasía», «de cualquier forma todos somos responsables de ciertas acciones». La vida no es *todo* o *nada,* sino un poco de ambos, según los casos.
— Preparar una negociación realista y un compromiso concreto con la dirección en lo concerniente a los criterios de productividad y formación de jóvenes...

2.2. *Opciones de la dirección central*

— Analizar los peligros de la «dirección por culpabilidad», a pesar de su eficacia a corto plazo.
— Establecer una negociación con los directivos sobre los criterios de productividad y formación de los meritorios.

Sexto tipo de conflicto: «Todos estamos en el mismo barco», o los peligros de una solidaridad basada en los buenos sentimientos e intenciones y no en la realidad (papel provocador: salvador)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «SI NO HAY NADA QUE HACER, PUEDES CONTAR CONMIGO»

El servicio financiero de la sede central sigue una política continuada de buenas relaciones con los servicios financieros de las filiales.

Agradables por teléfono, simpáticas, las personas de la central no dudan en «adular» al personal de las filiales: «¡Qué trabajo habéis hecho! ¡Es fantástico! Gracias por vuestra ayuda; vuestra colaboración, a pesar de la fuerte presión cotidiana, me es indispensable, etcétera.»

Cada idea o iniciativa de las filiales se trata con consideración y la mayoría de las veces se acepta o adopta. Como le gusta al director repetir: «Somos una gran familia», y cuando uno u otro tiene dificultades, los demás están allí para ayudar. «Todos unidos, todos solidarios.»

Con el otoño llega el momento de establecer el presupuesto para el año siguiente. El Sr. *Manero,* de la filial sudoeste, ha invertido mucho tiempo para preparar un presupuesto ambicioso sobre dos puntos que le parecen fundamentales: las inversiones para modernizar la producción y la política de rebajas.

Desde hace dos años, el Sr. *Manero* trata, en la sede central con la Srta. *Téllez,* y sus relaciones son excelentes. Con el fin de lograr que su proyecto se apruebe, el Sr. *Manero* no duda en acercarse a la capital para pasar un día con su interlocutora y explicarle la economía de su proyecto.

La Srta. *Téllez,* que será la encargada de defender el proyecto ante el consejo de administración, considera que el informe es sólido y está bien construido, pero advierte a su colega que la decisión final no le pertenece a ella. Él, por su parte, está convencido de que todo irá bien. El departamento está suficientemente unido y solidario para imponer sus puntos de vista al más alto nivel.

Más tarde se entera por sus colegas de otras filiales de que todos los proyectos de presupuesto han sido rechazados, que se han exigido drásticas economías y se han impuesto severos recortes. A los ojos de ellos, los financieros de la central han actuado lamentablemente y se han dejado dominar por el consejo de administración sin ofrecer la menor resistencia: «¡Todo muy bien mientras se trata de exigir informes y de hacernos trabajar, pero en el momento en que se necesita de ellos..., no se puede contar con ninguno! ¡Por otro lado, se libran bien de telefonearnos..., les da vergüenza! ¿Que somos una gran familia...? Cuando les conviene.»

El Sr. *Manero,* que tiene la sensación de que se le ha engañado, llama a la central. Inmediatamente, la Srta. *Téllez* se apresura a darle toda una serie de explicaciones, con detalles de todos los pasos que ella ha dado, de todos los argumentos empleados y esfuerzos realizados.

De hecho, hace una relación, punto por punto, de todo lo que se había convenido y subraya los esfuerzos realizados por ella y su defensa encarnizada por sacar adelante el proyecto, a pesar de los obstáculos y la voluntad contraria del consejo de administración. Menciona ampliamente todos los argumentos utilizados y toda la presión que ha tenido que soportar. El tono de su voz es tan sincero y deprimido que el Sr. *Manero* no tiene corazón para proseguir la discusión: «¡En resumen!, que ha fracasado usted», espeta en tono seco.

Más adelante, al encontrarse con su director en la cafetería, le confía: «Ya sabía que en la sede central eran más rígidos y falsos que Judas, pero, ahora, después del golpe que me han dado, se ha acabado. Les trataré correctamente, muy educado, pero no haré nada por ellos. Finalmente, es aquí, en la "brecha" donde hay que estar unido y ser solidario. Allí arriba, no comprenden nada.»

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

Manero no ha comprendido bien la relación de fuerzas existente y *Téllez* se ha hecho ilusiones sobre su poder real, todo ello en un contexto de falsa seguridad, seguido de una inseguridad excesiva y de una libertad ilusoria. De hecho, hay una ausencia total de libertad de elección.

En este conflicto, el mensaje oculto de *Téllez* es: «No dispongo de los medios apropiados a mis buenas intenciones» y el de *Manero:* «¡ Guarde usted mis intereses...!» Ahora bien, los mensajes ocultos han sido de hecho captados. Pero no basta con querer agradar a todo el mundo y con pensar que la solidaridad es un asunto de buena voluntad, como lo cree *Téllez.*

En lo que respecta a *Manero,* su error es ser demasiado absoluto; para él las gentes son buenas o malas; siempre conviene u otorgar confianza plena o desconfiar totalmente.

Las ideas que se hace cada uno son inexactas: *Manero* ve a *Téllez* como persona todopoderosa, por lo que le otorga toda su confianza; después, adopta el papel de justiciero y la ve como traidora.

Es posible tratar este conflicto de otra manera. No basta decir «Todos estamos en el mismo barco»..., pues a los marinos también les gusta la tierra firme, las visiones realistas y matizadas de las cosas que pasan.

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

   Para *Téllez* y *Manero:* trabajar conjuntamente de un modo eficaz.

2. *Determinar las opciones de acción*

   2.1. *Opciones de Téllez*

   — Tener conciencia de su poder real y decírselo a *Manero* para quitarle todas las ilusiones al respecto. ¿Por qué ocultarlo? *Manero* acabará perdiéndolas de todos modos.

— Constatar que su preocupación por ayudar a todo el mundo y no tener conflictos es ineficaz y peligrosa.
— Saber que la solidaridad no es sólo cuestión de buenas intenciones, sino también de vínculos materiales concretos (dinero, intereses, etcétera).
— Abordar los verdaderos problemas partiendo de las limitaciones reales: ella no está sola, no ostenta todo el poder...
— Aprender a negociar concretamente; no ocultar la realidad para luego defenderse.

2.2. *Opciones de Manero*

— Tener conciencia de su ingenuidad, de su tendencia excesiva a otorgar su confianza y después a volverse desconfiado y agresivo.
— Salir de su creencia maniquea (las personas o son encantadoras o son malvadas); generalmente, todos somos de una u otra forma, según las circunstancias.
— Abordar el verdadero problema: «vender» sus proyectos en la sede central, definir los compromisos aceptables, establecer las estrategias y tácticas consecuentes con todo ello.
— Aprender a negociar y a diagnosticar las relaciones reales de fuerza.

* * *

Los responsables de la sede central y de los puntos de acción sobre el terreno que deseen mejorar las cosas habrán comprendido, al leer los casos precedentes, la importancia que tiene para ellos resolver los conflictos tradicionales que se desarrollan regularmente en el entorno que les rodea.

El juego de «salvadores de la central» contra «víctimas de la periferia» (o viceversa) no tiene nunca un ganador y, finalmente, provoca reacciones de rechazo *(Tiro al plato)*.

Un compromiso negociado, unas pautas establecidas entre las partes, permite decantar las siguientes reglas:

— enumerar claramente los objetivos perseguidos por cada uno;
— conocer y resolver con prioridad las expectativas reales de las personas que trabajan sobre el terreno;
— integrar sistemáticamente a una o varias de estas personas en los equipos de reflexión sobre nuevos proyectos;
— hacer un test previo con alguien que se preste voluntariamente antes de ampliar nuevas experiencias y/o proyectos al conjunto;
— organizar actividades conjuntas de formación acerca de los problemas de comunicación;
— fomentar por todos los medios el conocimiento recíproco de las per-

sonas y de su poder real en la organización. (Este último punto es quizá el más importante.)

Muchos directivos pensarán que ya han tratado de establecer total o parcialmente estos objetivos, obteniendo unos resultados decepcionantes. De hecho, más que de cambiar de método, se trata, sin duda, de modificar el clima de la empresa.

La comprensión de las actitudes y de los roles de los actores potenciales debe conducir a una negociación serena que aboque en una distribución real de las responsabilidades.

Abrir la negociación implica la libertad de modificar las relaciones tradicionales: organizar según los deseos de cada uno, compartir los poderes, cuestionar ciertas rutinas.

Capítulo 4

LOS CONFLICTOS ENTRE EL JEFE Y LOS SUBORDINADOS

La mayoría de las veces, los conflictos no estallan abiertamente. Pocos de los subordinados asumen el riesgo de oponerse de frente a los métodos del jefe. El conflicto es tanto más arriesgado cuando, después de una conversación «sin problemas», el jefe descubre resistencias ocultas y obstáculos de los que nadie le había advertido.

En el capítulo presente, veremos cómo las tres actitudes clásicas generan los conflictos de mando:

— *Perseguidor:* El jefe que divide para reinar: *Incitación a la muerte violenta* (caso n.° 1). El jefe que decide, que obliga a realizar las cosas: *A los pies de los demás* (caso n.° 5). El jefe que no escucha o que no quiere escuchar: *El amnésico* (caso n.° 4).
— *Salvador:* El jefe que se mezcla en todo: *El componedor descompuesto* (caso n.° 3). El jefe que quiere saberlo todo: *Tengo la solución* (caso n.° 6).
— *Víctima:* El jefe que se hace compadecer: *Pero he sido yo quien lo ha hecho todo* (caso n.° 2).

Primer tipo de conflicto: «La incitación a la muerte violenta», o tratar de salir del paso situándose por encima del lío (papel provocador: perseguidor)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «BATÍOS VOSOTROS»

El director del departamento de márketing, *Durán,* desea proceder a una reorganización de su estructura. Los directivos involucrados, *Miguel* y *Do-*

mingo, jefes de productos y publicidad, respectivamente, se encierran durante media jornada con su jefe para establecer el nuevo reparto de responsabilidades.

A pesar de la personalidad muy marcada de cada uno, el trío trabaja eficazmente; al mediodía, el trabajo está casi acabado. No queda más que un pequeño problema: dónde situar el servicio responsable de la gestión estadística. Hay cuatro personas que trabajan con cifras en la sección de uno y cinco en la del otro. También están de acuerdo en reconocer la sinergia representada por un solo servicio que reagrupase las estadísticas. Pero, ¿a quién confiar el servicio?

El director consulta su reloj. Tiene que marcharse, y no tiene muchos deseos de tomar una decisión con el riesgo de desagradar a uno de los dos: «Deposito mi confianza en vosotros para que arregléis el problema. Poneos de acuerdo y hacerme saber sin tardanza la solución a la que hayáis llegado. Me habéis demostrado que sois capaces de entenderos, así que seguid con ello. Por otra parte, este asunto os concierne a ambos y no deseo inmiscuirme en el acuerdo a que lleguéis.»

La discusión entre los dos sube de tono muy pronto. La información estadística supone tal fuente de poder que el conflicto es inevitable. Ni uno ni otro pueden tomar, de hecho, una decisión que sólo debe depender de la dirección.

—¡Qué bonita ocasión para una disputa!; ¿no es cierto?, musita *Miguel,* el responsable de publicidad. ¡El jefe se debe de estar riendo lo suyo pensando en nuestra discusión!

—Sí. El jefe nos ha puesto en una endemoniada situación. Es a él a quien corresponde asignar y asumir las responsabilidades. Y no tenemos por qué disputar por un asunto que no podemos negociar.

—Y tú que lo digas. Es demasiado fácil salirse del juego cuando éste empieza a quemar.

—No cambiemos nada y esperemos a verle de nuevo.

Algunos días después, el director vuelve a ver a sus directivos:

—Sé que no habéis llegado a ningún acuerdo. Estoy muy decepcionado. Una vez más, sólo habéis pensado en enfrentaros, no en encontrar conjuntamente una solución. Pecáis, a veces, de falta de madurez.

—Pero, oiga, Sr. *Durán,* ¿cuál es su consejo sobre el punto que nos separa?

—No tengo ningún consejo que dar sobre el particular. Yo establezco un objetivo en interés de la empresa y espero que me propongan soluciones. Es demasiado fácil que queráis hacerme desempeñar el papel de agente de policía.

En los pasillos, después del golpe recibido, los directivos comentan un tanto jocosamente:

—¡Qué trapacero!
—¡Claro, como todos los jefes! No sabe decidir, pero sí manejarnos. Quiere dividir para reinar..., ¡pero no lo va a conseguir!

En su oficina, *Durán* suspira. «¡Siempre tiene uno que hacerlo todo y tomar decisiones enojosas! No se puede confiar en nadie... ¡Qué trabajo!».

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

Puntos clave que hay que analizar para comprender y resolver el conflicto:

1. *El tipo de conflicto*

«Incitación a la muerte violenta» representa el tipo de conflicto por medio del cual el jefe espera salir del paso situándose por encima del lío. Esta actitud resulta manipuladora, incluso aunque el jefe no haya querido manipular...

2. *El contexto preciso de poder*

La igualdad de poder de *Miguel* y *Domingo* bloquea la situación. *Durán* tiene el poder de organizar una negociación si lo desea.

3. *El clima de seguridad y libertad*

Existe una falta de seguridad en este departamento de márketing, y las relaciones son demasiado libres: cada uno hace lo que quiere.

4. *Las secuencias habituales del conflicto*

4.1. *Los sobreentendidos y los mensajes ocultos detrás de la conversación oficial*

Durán piensa: luchad entre vosotros y no lleguéis a ninguna conclusión, así yo mantengo el poder.
Miguel y *Domingo* se dicen: no te necesitamos...

4.2. *Los puntos débiles*

Durán teme desagradar y perder el poder.
Miguel y *Domingo* están enfatuados al ser todopoderosos.

4.3. *Las actitudes instintivas y la inversión de papeles*

Durán persigue a sus directivos dividiendo para reinar; después, se convierte él mismo en víctima de su manipulación.

Miguel y *Domingo* son víctimas de las maniobras de *Durán*; después, persiguen a su jefe.

4.4. *Los sentimientos ineficaces para resolver el conflicto*

Durán padece un sentimiento de temor. De ahí que este miedo sea mal consejero para él... A continuación, se siente triste y deprimido.

Miguel y *Domingo* son inconscientemente felices de no poder prescindir de su jefe. A continuación, manifiestan una cólera excesiva contra *Durán*.

5. *Las causas psicológicas del conflicto*

5.1. *La necesidad de sensaciones fuertes*

Todos gustan del placer proporcionado por las tensiones de la batalla.

5.2. *La imagen no realista de la propia posición*

Durán se cree un maligno y fino Maquiavelo (+ −), pero se hace mal visto y se queja (− +), recogiendo lo que ha sembrado.

Miguel y *Domingo* padecen de falta de confianza entre sí y son demasiado ingenuos, están enfatuados (− +). Después aleccionan al jefe y murmuran (+ −), sin alcanzar los resultados apetecidos (− −).

5.3. *Las falsas creencias sobre las actitudes a adoptar*

Durán cree que es necesario agradar a todo el mundo, ser fuerte y dividir para reinar. Está convencido de que la manipulación es algo que resulta eficaz y de que es posible desembarazarse de un problema cargándolo sobre los demás.

Miguel y *Domingo* tienen las siguientes creencias: agradar al jefe; inténtalo una vez más y resultará; basta con explicarse para que todo vaya bien.

5.4. *El desconocimiento de la situación real*

Durán minimiza su capacidad de decidir (grado 1) y no ve los peligros del sistema de «dividir para reinar» (grado 3).

Miguel y *Domingo* no se dan cuenta de la importancia del problema (grado 2).

5.5. *La necesidad de huir de los problemas*

Durán tiene una actitud pasiva al no querer entremezclarse en el asunto y huye de sus responsabilidades (grado 1).

Miguel y *Domingo* se ocultan a sí mismos su problema fundamental: la debilidad de su poder.

5.6. *La necesidad de soluciones estereotipadas y rutinarias*

Durán aplica una vieja y antigua tradición de los jefes: dividir para reinar.

Miguel y *Domingo* creen en el mensaje idealista clásico: basta con explicarse para encontrar soluciones.

5.7. *La necesidad de emplear el tiempo de forma previsible y confortante en conversaciones estereotipadas*

Durán habla de los directivos que reclaman responsabilidades y que son incapaces de asumirlas cuando se les otorgan.

Miguel y *Domingo* hablan del «maquiavelismo» de su jefe, que, por otra parte, es, como todos los jefes, perverso y manipulador...

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

Durán puede proponerse como meta el organizar la decisión común y, si es necesario, establecer un arbitraje en función de la eficacia general.

A *Miguel* y *Domingo* les conviene la implantación de una estructura eficaz que les permita trabajar bien.

2. *Determinar las opciones de acción*

2.1. *Opciones de Durán*

— Darse cuenta de que es el que está mejor situado para decidir y que tiene más poder que estos dos directivos que no tienen los medios para decidir.

— Crear un clima de mayor seguridad, reduciendo el talante de gestión del tipo de «Resuélvalo usted mismo...» o «Yo me lavo las manos...».
— Ser consciente de los peligros de la *incitación a la muerte violenta*, aun cuando se haga con buenas intenciones.
— No tiene que dejarse atrapar en su punto débil: agradar y ser estimado.
— Descubrir que decidir y asumir responsabilidades supone desagradar, al menos parcialmente.
— Reconocer a *Miguel* y *Domingo* la legitimidad de sus intereses y no pedirles que se sacrifiquen.
— Darse mensajes positivos como: «Sé comprensivo y realista. No pretendas agradar a todo el mundo. Asume tus propias responsabilidades.»
— Convencerse de que no es posible desembarazarse de un problema descargándolo sobre los otros: tarde o temprano, hay muchas posibilidades de que retorne.
— Informarse con los directivos, ver las posibilidades de negociación y de decisión comunes (+ +), y luego arriesgarse y decidir.
— Saber que exigir a alguien que tome una decisión que puede ir en contra de sus intereses es perverso y peligroso.

2.2. *Opciones de Miguel y Domingo*

— Abandonar la fatua ilusión de que ellos no tienen necesidad de *Durán*: si eso es verdad, encontrarán rápidamente una decisión común; si es falso, no esperar, y plantear el problema al jefe.
— *Gimiendo* y quejándose de que son las víctimas del jefe no resolverán el problema. Esto significa un progreso. Puede detener el conflicto desde el comienzo: «Veamos lo que podemos hacer por nuestra parte..., compartamos las responsabilidades en función de la información y los poderes...»
— Darse cuenta de que no basta con buena voluntad y con intentarlo una y otra vez para que la cosa marche. El hecho de que se hayan esforzado mucho no les excusa del fracaso.
— Calcular las posibilidades de éxito, reflexionar, ser estratega y actor, es legítimo y útil para todo el mundo.
— Analizar bien el contenido de lo que es su posibilidad real de negociación, decidir en común, y después pedir al jefe que arbitre la solución.
— Rechazar la disputa entre ellos y rehusar las ocasiones de enfrentamiento propuestas por el jefe.
— Mantener la solidaridad entre sí y no consentir que los separen los halagos e ilusiones de poder.

Segundo tipo de conflicto: «Pero he sido yo quien lo ha hecho todo», o creer que lo esencial consiste en fatigarse y ganar méritos, cuando lo esencial es conseguir el objetivo (papel provocador: víctima)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «NO SE PUEDE DISPARAR CONTRA UNA AMBULANCIA»

Juan es jefe de proyecto del departamento comercial. Espera impacientemente a que den las seis, hora en que tiene concertada una entrevista con *Daniel*, su jefe.

En efecto, entre los objetivos del año en curso, *Juan* ha insistido especialmente sobre uno de ellos: instalar en los puntos de venta un sistema de miniordenadores que permitirá una formidable mejora de la gestión y el conocimiento de las ventas reales.

Juan se acuerda del zipizape que organizaron al comienzo del año para lograr que se inscribiera este proyecto entre los objetivos y se le dotara de fondos, y lo que les costó convencer a los departamentos involucrados y a la dirección general. Afortunadamente, *Daniel* luchó por ello en el comité de dirección y tuvo éxito, consiguiendo arrancar una decisión favorable.

Sin embargo, el año ya ha transcurrido en sus tres cuartas partes y, mientras los otros objetivos han seguido su curso normal, el proyecto de los «minis» aún no se ha llevado a cabo. Reiterada y tenazmente, *Juan* ha provocado reuniones, reflexiones y estudios con sus colegas de otros departamentos con objeto de hacer avanzar el proyecto. En esta tarea no ha sido fácil vencer su conformismo de cara al cambio y su inquietud ante la informática. Finalmente, el informe del proyecto está preparado y *Juan* sabe que está completo, pues él podría reivindicar su paternidad casi al 100 por 100.

Son las siete. Una hora de retraso. ¿Es posible que la secretaria se haya olvidado de avisarle cuando se marchaba? *Juan* se arriesga a ir al despacho del jefe llevando su informe bajo el brazo.

Daniel, con el despacho repleto de gruesos informes, está al teléfono, pero le hace señas invitándole a que se siente delante de él. Cuelga el teléfono y, visiblemente deprimido, se dirige a *Juan:*

—¡Caramba, qué día! No puedo más... ¡Qué jaula de grillos...! ¡Es increíble! En fin... Perdóname por el retraso, pero después de diez horas, de verdad que ya no sé ni dónde estoy. Mira ese montón de informes... Es el correo de la mañana. Solamente de esta mañana ¿Te das cuenta? Bueno, ¿qué es lo que te trae por aquí?

—Se trata del lanzamiento del proyecto de los minis. Aquí está. Quiero informarte de que ya he terminado. Todo está completo. No tenemos más que fijar la fecha de arranque y determinar el plan de acción.

—¡Lo siento *Juan,* temo que este proyecto no verá jamás la luz del día!
—¿Qué?
—Sí, no disponemos ni de tiempo ni de dinero para llevarlo a cabo. La decisión negativa no se ha tomado todavía oficialmente, pero la veo venir desde hace mucho tiempo...
—¡Pero esto es inconcebible! Todo estaba estipulado desde enero. He estado trabajando en ello como un loco desde hace más de seis meses, me he reunido con montones de gente, y no ha habido nadie que me haya dado a entender que...
—¡Qué vamos a hacer, *Juan,* todos estamos en la misma línea! Yo estoy aún más furioso que tú, créeme. He telefoneado personalmente más de veinte veces a la dirección general y a otros departamentos de la dirección. He tratado por todos los medios de lograr una decisión positiva, he luchado en cada comité de dirección... Me he agotado por defender este proyecto. Y mira el resultado: ¡un no! Estoy extenuado y además me he retrasado considerablemente en toda una serie de trabajos que no pueden esperar...

La visión de su jefe deprimido, minado por los problemas, incita a *Juan* a tragarse su rencor y a no insistir. Muy digno, le hace ver que comprende la situación y que, como directivo maduro y responsable, seguirá el juego. Después de que *Juan* se ha marchado, *Daniel* se dice que ha salido bien librado y que todo irá correctamente...

Pero al día siguiente, a la hora del café con los otros jefes de proyecto, la cólera de *Juan* explota.

«No se le puede decir nada. Es demasiado fácil. Por poco me acusa de haberle creado problemas. Mientras que yo, si lo hacía, era porque se había decidido en conjunto, oficialmente. De otro modo, ya tenía yo bastantes cosas que hacer en lugar de esto. ¡No se puede confiar en él!»

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

Puntos clave que hay que analizar para comprender y resolver la situación:

1. *El tipo de conflicto*

«Pero he sido yo quien lo ha hecho todo» representa el tipo de conflicto en el que el jefe imagina que su fracaso será fácilmente aceptado por sus subordinados si él está muy cansado por el intento realizado y éste es muy meritorio. Es ilusorio: lo que los subordinados esperan ante todo es el éxito. Ponerse en situación de víctima y suscitar compasión no es propio de un jefe responsable.

2. *El contexto preciso de poder*

Daniel ha prometido demasiado y deja creer que tiene mucho poder. *Juan* se hace ilusiones sobre el poder de *Daniel.*

3. *El clima de seguridad y libertad*

Daniel está encerrado en las normas, sin posibilidad de discusión (tipo 4).

Juan vive en un clima de libertad excesiva y puede hacer todo lo que quiere para preparar el proyecto sin atender a normas, ni represivas ni indicativas (tipo 6).

El departamento vive en el clima menos realista y más peligroso (tipo 5).

4. *Las secuencias habituales del conflicto*

4.1. *Los sobreentendidos y los mensajes ocultos detrás de la conversación oficial*

Daniel piensa: «Me fastidias con tu problema.»
Juan dice: «Lo espero todo de ti, jefe.»

4.2. *Los puntos débiles*

Daniel carece de confianza en sí mismo y tiene miedo de desagradar.

Juan tiene buen corazón: es fácil llegar a él por medio de los sentimientos...

4.3. *Las actitudes instintivas y la inversión de papeles*

Daniel se sitúa en posición de víctima y, finalmente, persigue a *Juan.*

Juan desempeña el papel de salvador bueno y generoso y se convierte en la víctima de *Daniel.*

4.4. *Los sentimientos ineficaces para resolver el conflicto*

Daniel está contento por resultar bien librado, después de haber estado triste y deprimido; estos dos sentimientos no contribuyen a resolver el problema: demasiado triste, demasiado alegre...

Juan es optimista y después entra en cólera, lo cual no arregla nada y le lleva a una estrategia ineficaz.

5. *Las causas psicológicas del conflicto*

5.1. *La necesidad de sensaciones fuertes*

Daniel y *Juan* viven sometidos a una tensión elevada.

5.2. *La imagen no realista de la propia posición*

Daniel exagera su impotencia (− +) y a continuación se vuelve demasiado optimista (+ −): no es seguro que *Juan* acepte tan fácilmente su fracaso.

Juan lo espera todo de su jefe (− +) y después pasa al ataque (+ −): dos posiciones que tienen poca probabilidad de ser eficaces.

5.3. *Las falsas creencias sobre las actitudes a adoptar*

Daniel cree que no se le puede hacer responsable si aparece como desgraciado (mensaje: manifiéstate triste), y que basta con esforzarse, fatigarse y hacer méritos para que sus subordinados lo acepten todo (mensaje: esfuérzate).

Juan cree en demasía que la gentileza siempre puede arreglar las cosas (mensaje: agrada, sé amable, eso es señal de que eres una gran persona, con madurez...).

5.4. *El desconocimiento de la situación real*

Daniel y *Juan* han vivido durante todo el año ocultándose la realidad de la situación: no hay problemas, esto funcionará, la decisión llegará (grado 4).

5.5. *La necesidad de huir de los problemas*

Ambos rehúyen el verdadero problema: su poder de decisión en la organización (excitación y agresividad, grados 3 y 4).

5.6. *La necesidad de soluciones estereotipadas y rutinarias*

Daniel utiliza, más o menos conscientemente, la solución manipuladora clásica, consistente en captar a todos sus colaboradores por los sentimientos...

Juan es el subordinado demasiado clásico: cordero demasiado pasivo ante el jefe, se vuelve lobo agresivo cuando habla ante sus colegas.

5.7. *La necesidad de emplear el tiempo de forma previsible y confortante en conversaciones estereotipadas*

Cada cual va a relatar la historia asumiendo el papel de víctima, de salvador y de perseguidor...

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

Daniel y *Juan* deben proponerse como objetivo positivo común calibrar mejor en el futuro las posibilidades de aceptación de sus proyectos y de deducir de ello consecuencias realistas.

2. *Determinar las opciones de acción*

2.1. *Opciones de Daniel*

— Decirse que no encontrará siempre *Juanes* tan fáciles de tratar... Recordar el desencanto que surge al día siguiente...
— Abandonar la falsa creencia de que su fracaso será fácilmente aceptado por sus subordinados si se fatiga y se le puede compadecer. Los colaboradores quieren éxitos.
— Asumir un principio de vida positivo: sé feliz triunfando en aquello en que es posible triunfar y haciendo que triunfen los que están contigo...
— Comprender lo peligroso que es ponerse en situación de víctima y suscitar indulgencia: ésa no es la imagen ejemplar de un jefe responsable, aunque pueda dar resultado durante un breve tiempo.
— Analizar y sopesar mejor la relación de fuerzas entre él y la dirección, para prever mejor las posibilidades de aceptación de los proyectos.
— No dejar que sus colaboradores se involucren en proyectos poco seguros.
— Prestar atención a un optimismo no realista, seguido de un pesimismo excesivo; comprender la ineficacia de estas tendencias.
— Establecer una estrategia realista para la aceptación de los proyectos.
— Atreverse a decir a sus colaboradores lo que es posible y lo que no lo es...

2.2. *Opciones de Juan*

— Ser más realista en lo que respecta a su jefe, no creyendo todo lo que éste dice.
— Obtener pruebas concretas sobre sus afirmaciones.
— No confundir sus deseos con las realidades, analizando las posibilidades de aceptación real de los proyectos: interrogar a otras personas, estar atento a sus puntualizaciones y comentarios aunque éstos sean pesimistas.
— Prescindir de este mensaje ineficaz: «Agrada y sé amable con los demás sin pensar en ti, o bien, sé agresivo y enfádate si la cosa no marcha.»
— Adoptar este mensaje positivo: «Cuida de tus intereses con calma y realismo»; todo el mundo ganará así: ni amable ni agresivo, sino eficaz.
— Proponer a su jefe una estrategia y unos métodos de valoración más realistas sobre las posibilidades de aceptación de los proyectos.

Tercer tipo de conflicto: «El componedor descompuesto», o cómo al querer arreglarlo todo, no se arregla nada (papel provocador: salvador)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «EL AMABLE JEFE ATRAPADO»

Bernardo es el nuevo jefe del departamento financiero. Es amable y de fácil trato. A los diez días de su toma de posesión, una empleada, *Sabina,* se dirige a él para quejarse de su laxismo. Para ella, está dejando hacer a los empleados todo lo que quieren. «Los demás empleados abusan, dice la mujer. Hay discusiones interminables entre los compañeros, llamadas de teléfono privadas de larga distancia, estancias prolongadas en la cafetería. Todo esto influye profundamente en el trabajo, y hay ciertos signos que empiezan a anunciar que lo peor está por venir. De cualquier forma, en la época del anterior jefe de departamento, nunca se habían visto cosas así.»

Bernardo promete poner orden en esta situación. De hecho, se queda profundamente preocupado ante este estado de cosas. Su período de prueba es de tres meses y ya, al cabo de tan sólo diez días, los empleados andan completamente a su aire. Si esto se llega a saber, su situación la tiene clara...

Al día siguiente, *Bernardo* decide plantar cara a la situación y va por el departamento dirigiéndose a unos y otros bajo pretextos fútiles y lanzando miradas inquisitorias sobre todo lo que pasa.

Al mediodía, *Berta,* la más antigua del departamento, telefonea de forma visible a su hija, interesándose por su salud, por su marido y sus hijos. En cuanto cuelga el teléfono, *Bernardo* se precipita hacia ella:

—¿Hace usted a menudo llamadas personales durante el trabajo?

—Sí. Cada vez que uno de mis hijos está enfermo, y se encuentra en mi casa y soy yo la responsable. De todos modos, siempre lo he hecho. Es normal. Además, espero al mediodía para hacerlo, pues esa es la hora de mi comida. Si desea que le pague la llamada, lo haré.

Los otros miembros del departamento contemplan con interés el enfrentamiento. *Bernardo,* para salir de la encrucijada y mostrar su talento organizador, propone entonces la norma siguiente: «A la hora de la comida, las amas de casa pueden llamar a un hijo enfermo, pero de ningún modo en otro caso.»

En la cafetería, el personal del departamento se agrupa alrededor de *Berta:* «Ya le habéis visto errar de un lado a otro durante toda la mañana, espiándonos, tratando de cogernos en renuncio, ¿qué se cree? No somos colegiales. De cualquier forma, hay que tener mucho cuidado, probablemente tratará de "buscarnos las vueltas" por estar aquí en la cafetería.» Rápidamente, se adopta una estrategia. *Berta* irá a negociar con *Bernardo* dos pausas para que tome café todo el personal del departamento, una de diez a diez y cuarto y otra de tres a tres y cuarto. *Bernardo,* ansioso por resolver su problema a tan bajo precio, accede y recuerda a unos y otros que siempre se podrá llegar a un entendimiento si cada uno respeta las reglas del juego.

Algunos días más tarde, *Sabina* se dirige a él de nuevo. Su hijo está enfermo. Tiene que ver al médico después del mediodía. ¿Podría salir dos horas durante el trabajo y recuperarlas más adelante? *Bernardo* duda. El reglamento interno no prevé este caso, pero según dice la interesada, ciertos jefes de departamento admiten estas propuestas. Por otra parte, una simple llamada telefónica a su colega del departamento de ventas le confirma la posibilidad de conceder dos horas de trabajo a recuperar posteriormente. Y, después de todo, *Sabina* es una buena persona que no le da preocupaciones y sí satisfacciones. Por lo tanto, le da el permiso.

El miércoles siguiente, dos mujeres faltan al trabajo. *Berta,* en cuanto llega *Bernardo,* le indica que llegarán a las dos de la tarde. Son «horas de médico a recuperar». *Bernardo* se inquieta ante esta noticia. De hecho, explica *Berta,* es la regla que él mismo ha establecido hace unos días en el caso de *Sabina.* El jefe del departamento no está de acuerdo y entiende que él debe dar con anterioridad su parecer en cada caso particular. «Es imposible, se le responde. ¿Cómo es posible que un ama de casa se levante a las siete de la mañana, venga a la oficina, espere hasta las nueve para regresar a su casa con una autorización, mientras que precisamente sus hijos la están necesitando durante todo ese tiempo?»

Abatido, y sintiéndose atrapado, el jefe de departamento decide rechazar sistemáticamente todo al personal a sus órdenes para no volver a encontrarse cogido.

El viernes recibe una fotocopia de las cuestiones planteadas por los delegados del personal. El punto número uno está redactado así: «Que se apliquen al conjunto de todos los departamentos las ventajas obtenidas por el departamento financiero: cafetería, llamadas telefónicas, hijos enfermos.»

Una nota lacónica de la dirección de personal le pide que presente en el plazo más breve posible algunas explicaciones sobre el particular.

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

Puntos clave que hay que analizar para comprender y resolver este conflicto:

1. *El tipo de conflicto*

«El componedor descompuesto» es la historia típica del responsable que cree que todo es posible, que todo se puede arreglar con un poco de buena voluntad. Pero, al querer arreglar demasiado, el jefe no arregla nada.

2. *El contexto preciso de poder*

Bernardo cree ostentar un poder mucho más elevado del que tiene en realidad. Los otros abusan de su poder.

3. *El clima de seguridad y libertad*

La libertad es excesiva. La seguridad es buena.

4. *Las secuencias habituales del conflicto*

4.1. *Los sobreentendidos y los mensajes ocultos detrás de la conversación oficial*

Bernardo cree que resuelve un caso particular, mientras que los otros piensan que consiguen una ventaja que se convertirá en una nueva ley general...

4.2. *Los puntos débiles*

Bernardo quiere ser bien visto y aceptado por todos, y tiene miedo a contrariarles. Los otros están ávidos de aprovechar todas las ventajas que surjan.

4.3. *Las actitudes instintivas y la inversión de papeles*

Bernardo quiere ser un salvador, y es víctima; después se convierte en perseguidor...

Los *otros* se presentan como víctimas, después quieren salvar a todo el personal, finalmente persiguen a *Bernardo*.

4.4. *Los sentimientos ineficaces para resolver el conflicto*

Bernardo tiene miedo de causar penas, se siente compasivo, es demasiado amable, y después se encoleriza de un modo excesivo.

Los *otros* se muestran tristes para provocar piedad y abusar de la situación; después manifiestan una cólera excesiva.

5. *Las causas psicológicas del conflicto*

5.1. *La necesidad de sensaciones fuertes*

Los incidentes tienen lugar en público: todos se agitan por ver qué es lo que pasa, como en un espectáculo.

5.2. *La imagen no realista de la propia posición*

Bernardo quiere asumir por sí solo los problemas (+ −) y se encuentra atrapado (− +).

Los *otros* exageran sus problemas (− +) y, a continuación, quieren hacer que se aproveche todo el mundo de forma poco realista (+ −).

5.3. *Las falsas creencias sobre las actitudes a adoptar*

Bernardo cree que, agradando a los demás, todo se arregla.

Los *otros* creen que es posible abusar y aprovecharse de la situación sin que nadie se dé cuenta...

5.4. *El desconocimiento de la situación real*

Bernardo y los *otros* minimizan la importancia del problema (grado 3).

5.5. *La necesidad de huir de los problemas*

Para todos es una huida hacia adelante: para el que más da y para el que más coge. Es la agitación incontrolada...¿Dónde se detendrá todo esto?

Es una escalada (grado 3). Todos ellos huyen de la realidad olvidando que no se puede conseguir todo.

5.6. *La necesidad de soluciones estereotipadas y rutinarias*

Cuanto más das, mejor marchan las cosas...Cuanto más coges, mejor marchan las cosas... Tales son las soluciones rutinarias que aplican.

5.7. *La necesidad de emplear el tiempo de forma previsible y confortante en conversaciones estereotipadas*

Bernardo se lamenta de la ingratitud del personal: «Después de todo lo que he hecho por ellos...»

Los *otros* pregonan la injusticia...

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

Bernardo puede fijarse como objetivo el establecimiento de unas relaciones justas, claras y eficaces con el personal a sus órdenes.

Los *otros* pueden negociar ventajas realistas en el marco de un trabajo eficaz.

2. *Determinar las opciones de acción*

2.1. *Opciones de Bernardo*

— Concienciarse de que no está él solo en la empresa y de que no tiene todos los poderes.
— Volverse más realista.
— Libertad excesiva y ausencia de normas: la dirección de personal debiera indicar al jefe del departamento financiero el reglamento interior en prevención de algo similar a lo que ha pasado.
— Para prevenir otros conflictos, hay que elaborar y discutir una «jurisprudencia» de privilegios con los otros jefes de departamento.

2.2. *Opciones de los otros*

— Concienciarse de los peligros de abusar de la situación y de las debilidades de su jefe, tal conducta conlleva el riesgo de producir la vuelta al clásico «estacazo y tente tieso».

— No permitir que otros compañeros se aprovechen demasiado de tal situación, ya que los fastidios que tales situaciones provocan los va a padecer todo el mundo.
— Llevar a cabo negociaciones realistas sobre lo que realmente es posible en el contexto de un trabajo eficaz.
— Así mismo, no olvidar que no están solos y que ganar demasiado aprovechando una posición fácil y débil puede bloquear el conjunto de la situación.
— Un buen negociador no abusa jamás de su victoria y sabe detenerse a tiempo. Esto no deben olvidarlo...

Cuarto tipo de conflicto: «El amnésico», o no hay peor sordo que el que no quiere oír (papel provocador: perseguidor)

EXPOSICIÓN DEL CASO : «YO NO HE COMIDO LOS DULCES»

El *encargado* de la cadena A, en una fábrica muy moderna, tiene por misión discutir los aumentos salariales individuales (en función de los méritos) para los treinta y cinco miembros de su equipo.

Este mediodía, la cita con su jefe *Mario* le parece particularmente importante. La negociación sobre el aumento de *Andrés* tiene el riesgo de producir efectos importantes en el clima social de la fábrica. *Andrés* clama en voz alta y amenaza rotundamente con adherirse a un sindicato si no se le hace «justicia».

La argumentación del *encargado* es sencilla: *Andrés* merece la promoción a una categoría superior además de un aumento por méritos, y ambas cosas deben servir de base al aumento global de fin de año.

—Eso parece mucho, se sobresalta el jefe. ¿Está usted bien seguro de que se puede acumular todo eso?

—Usted mismo es quien lo ha dicho.

—¿Yo? Nunca he dicho eso. ¿A qué se refiere?

—Sí, señor. Un día, en su despacho, aquí mismo, usted me dijo: «Un aumento por méritos y un ascenso de categoría se pueden acumular.»

Mario no se acordaba de haber dicho eso. De repente, se acuerda... Sí, en efecto, lo dijo... Lo había olvidado... ¿Cómo resolver ahora el problema?

—¿Entonces, qué?, pregunta.

—Es lo que yo estoy pidiendo ahora.

El jefe lanza entonces una larga parrafada en la que explica con mucha precisión el sentido que para él tiene cada una de las palabras: «promoción»,

«méritos», «acumular», finalizando por eludir completamente cualquier responsabilidad.

—Perdone, señor, responde el encargado, pero usted está haciendo un juego de palabras. Usted dijo que se podía acumular, todo el mundo lo sabe. Ahora no puede denegar la palabra empeñada. Eso podría traer malas consecuencias...

—¿En qué sentido?

—La huelga, el sindicato y todo eso... ¡usted se dará cuenta de la decepción causada!

Mario, que se siente muy incómodo en cuanto se habla de movimientos sociales, no se ve a sí mismo soportando la responsabilidad de todo el incidente, cuya causa, en realidad, no es más que una mala comunicación entre él y su subordinado. Decide, pues, cortar por lo sano cualquier diferencia que pueda surgir. Así que, dirigiéndose al *encargado*, le dice: «Querido amigo, tiene usted razón, yo sólo tengo una palabra. Mire lo que propongo. Estoy de acuerdo con el aumento de *Andrés* tal y como usted lo pide. Pero ¡cuidado! En lo sucesivo usted ya conoce mi posición sobre el problema: es asunto suyo "jugar con las palabras" y explicar las cosas a sus empleados. ¿Estamos completamente de acuerdo?»

Algunos días más tarde, el *encargado* se encuentra con cuatro de los obreros más veteranos que le espetan con aire amenazador: «¿O sea que aquí, cuanto más se vocea, más aumento se consigue? ¿Pasando por encima de las reglas fijadas? Está bien el saberlo. Prepárate a asumir tus responsabilidades porque también nosotros vamos a gritar.»

El clima social se enrarece. El *encargado*, furioso, va a ver a su jefe:

—Esto va mal. Hay síntomas de reivindicación... incluso de huelga... Todo esto es por su culpa... Usted me ha embarcado... Su idea de jugar con las palabras... De haber dicho esto o aquello... Mire dónde nos lleva todo el asunto...

—Déjeme. Voy a reflexionar...

Mario está muy disgustado y se siente desdichado...

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

Mario cree carecer de poder al comienzo del asunto, mientras que el *encargado* no tiene bastante confianza en su poder de jefe. El clima está marcado por una libertad excesiva, acompañada de una falta de seguridad. El punto débil de *Mario* es tener demasiado miedo de contradecirse y de cambiar de parecer: se cree demasiado astuto (+ −) y piensa que debe ser perfecto y no equivocarse nunca. Cuando esto no es posible, emplea unas cuan-

tas viejas y buenas recetas de las que aún espera algún remedio y que pueden resumirse así: «Oculta y miente cuando estés disgustado...»

El *encargado* tiene miedo de *Andrés* y teme no ser lo suficiente fuerte para enfrentarse a los obreros. Se pone en inferioridad (− +) delante de los obreros, que se hacen las víctimas; después se convierte en perseguidor aleccionando a su jefe (+ −). Se dice a sí mismo: manténte siempre fuerte y no te responsabilices; lo cual, sin duda, no es la mejor forma de plantar cara a la situación.

Mario y el *encargado* desconocen la variedad de las soluciones posibles y se encierran en un solo planteamiento; se aferran a su solución sin tener el coraje ni la astucia de reconsiderar su decisión.

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

Mario y el *encargado* pueden encontrar una solución práctica que permita conceder una recompensa individual y suscite los mínimos celos posibles y el menor efecto colectivo. Ambos deben admitir las agresividades fatales de toda decisión sobre salarios y mantenerse solidarios en su decisión (+ +).

2. *Determinar las opciones de acción*

2.1. *Opciones de Mario*

— Eliminar la ilusión de que es posible hacer creer cualquier cosa a la gente: tarde o temprano se acaban dando cuenta.
— Concederse a sí mismo el derecho a errar y a cambiar de parecer sin «perder los papeles».
— Tratar de eludir el problema del salario valiéndose de un «pase torero» no conduce a nada: es retroceder en lugar de avanzar.
— Atreverse a hacer frente a todos los elementos del problema en lugar de precipitarse hacia la solución estereotipada clásica del «yo nunca he dicho eso».
— Considerar todos los aspectos de la situación y buscar soluciones: los temores de los encargados, la reivindicación de *Andrés*, la norma poco pensada dictada por él mismo anteriormente.
— Tratar los efectos nefastos de este cambio, prever los efectos clásicos causados sobre el grupo por una decisión individual en materia de salarios, etcétera.

— En lugar de adoptar una posición de superioridad (+ −) con el encargado, reconocer y admitir las fuerzas y debilidades conjuntas y trabajar por encontrar la solución intercambiando ideas (+ +).

2.2. *Opciones del encargado*

— No esperar que el jefe vaya a resolver por sí solo el problema.
— No situarse en una posición ni de agresividad ni de pasividad, sino en una situación de búsqueda activa de la solución en unión con el jefe (+ +).
— Indicarle en seguida todos los elementos del problema, explicando bien las relaciones de fuerza, los miedos justificados.
— Admitir que el jefe puede cambiar de parecer y reconocerle ese derecho dejándole una puerta de salida.
— No proseguir con esa dudosa combinación basada en «hacer juegos de palabras»: la valentía de rehusar tendrá sus ventajas más adelante aunque ello sea difícil de momento.

Quinto tipo de conflicto: «A los pies de los demás», o el jefe que se cree con demasiado poder y se convierte en esclavo de aquellos a quienes trata como tales (papel provocador: perseguidor)

«EXPOSICIÓN DEL CASO: «¡EN LA CAMA! AHÍ, AHÍ SE ESTÁ BIEN»

El Sr. *Barón* es el gerente de un gran restaurante perteneciente a una cadena internacional. Situado frente a un monumento histórico, su establecimiento tiene que recibir las afluencias súbitas de excursiones turísticas. Esto provoca situaciones delicadas y pruebas «al rojo vivo».

El domingo, el Sr. *Barón* no trabaja y delega en sus dos adjuntos; el uno se ocupa de la línea de autoservicio y el otro, de la línea de servicio a las mesas. Pero este día es el de más volumen de ventas de la semana, pues representa casi el 50fi% de la cifra total de ventas. Y el gerente no quiere que se trabaje de un modo diferente que los días en los que él marca con su impronta la vida del local.

Dicho de otra forma, no ha de haber empleados suplementarios, no se deberá sobrepasar el número de clientes previstos ni emprender ninguna iniciativa aventurada.

No obstante, los dos gerentes adjuntos conocen bien la marcha de la empresa. Hay unos presupuestos-meta y un objetivo: sobrepasarlos. Su carrera pasa por el crecimiento del número de clientes y, claro está, por el de los beneficios.

De este modo, un domingo del mes de junio en el que la afluencia de turistas es mayor que nunca, los dos colegas deciden hacer caso omiso de las directrices y batir el récord de clientes atendidos. Después de un trabajo encarnizado, sin personal suplementario, el récord queda pulverizado.

El lunes por la mañana, cuando examina las cifras, estalla el furor del Sr. *Barón:* «¿Qué? ¿Cómo? ¿Se han atrevido ustedes a servir doscientos cubiertos más de los autorizados? ¡Ha debido de ser bonito! ¡Qué es lo que habrán comido los clientes y en qué condiciones, prefiero no saberlo! ¡Enhorabuena! Para estropear una imagen no hay nada mejor. Pueden estar contentos. Y teniendo la despensa vacía, ¿cómo nos las vamos a arreglar hoy?»

Ante la avalancha de invectivas, los dos adjuntos tienen una reacción muy diferente.

El primero, *Andrés,* se hunde literalmente: «Perdone. Yo he creído que hacía bien. No volverá a ocurrir. He sido un idiota.»

Por el contrario, el segundo, *Simón,* protesta enérgicamente:

«He hecho mi trabajo en condiciones completamente normales. No ha habido ningún cliente que se haya quejado. Aquí están las cifras, los márgenes suplementarios y los beneficios. Debería felicitarme.»

Entre los dos hombres, el tono sube rápidamente: «Escúcheme bien, usted es mi adjunto y debe hacer lo que yo le diga. Si quiere destacar, encuentre ideas que mejoren la asistencia entre semana. Mientras yo sea el jefe aquí, el domingo se hará como yo he dicho que se haga. ¡A buen entendedor, pocas palabras bastan!»

El domingo siguiente, el adjunto «bueno» se preocupa de que las directrices del jefe sean respetadas. No quiere tener problemas y hace su trabajo con ánimo distendido. En cuanto al otro, el que se encarga del autoservicio, se arregla para lograr batir de nuevo su récord aprovechándose del servicio limitado que ofrece la otra línea.

El lunes, el Sr. *Barón* llama al «buen» elemento: «Usted debiera haber intervenido, ya que es usted una persona responsable y llena de sangre fría. No hay que dejar que el otro actúe como lo hace. A partir de hoy, le nombro gerente interino para los domingos y los días en que yo esté ausente. Usted tendrá autoridad sobre su colega. Esta promoción va unida a un aumento de sueldo. No me dé usted las gracias, pues se lo ha merecido.»

A continuación, el Sr. *Barón* va a ver al gerente adjunto responsable del autoservicio con objeto de anunciarle las nuevas medidas. Completamente desamparado, no puede por menos de exclamar:

—¡Aquí es antes la docilidad que los resultados! Increíble... ¿Pero qué es lo que yo hago aquí?

—Usted es aún un poco joven para comprender.

Algún tiempo después, *Simón* se marcha de la empresa, contratado por un competidor. Conseguirá unos resultados excelentes.

El Sr. *Barón* comienza a echar de menos a su colaborador y se queja de los jóvenes que le rodean y que no hacen otra cosa que fastidiarlo todo. ¡No hay nada que hacer! Entretanto, *Andrés* comienza a provocar problemas a causa de su falta de eficacia y de dinamismo. ¡Se aprovecha de la situación!

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

Barón se cree más poderoso de lo que es; para él, la sumisión vale más que la eficacia, tiene miedo de perder su autoridad y por esa razón persigue a *Andrés*. Éste no se conciencia del poder que podría ejercer si quisiera, y vive en un clima de seguridad excesiva y de ausencia de libertad. Se dice: «Puedo ser ineficaz, puesto que soy dócil.» Tiene verdadero miedo de desagradar. Este miedo está estimulado por *Barón*, que tiene necesidad de probar su superioridad continuamente (+ −). *Barón* adopta como principio: «Sé el más fuerte y desconfía de las personas dinámicas.» Tiene miedo de que le sobrepasen y aplica soluciones estereotipadas, tales como «con estas personas, lo único que vale es la fuerza».

Andrés anima a su manera a *Barón* al situarse en una posición de excesiva inferioridad (− +), para acabar finalmente aprovechándose (+ −). Secunda unas creencias equivocadas: «Agrada a los demás, no pienses en ti mismo, no te preocupes de tu éxito personal...» Desconoce todas las posibilidades que tiene de llevar a cabo acciones eficaces.

De esta forma, *Barón* y *Andrés* se refuerzan recíprocamente en su ineficacia. ¿Cómo se puede desbloquear la situación?

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

Uno de estos objetivos puede ser: organizar una delegación dinámica de funciones que permita iniciativas y resultados para lograr la eficacia de *Barón* y *Andrés*.

2. *Determinar las opciones de acción*

2.1. *Opciones de Barón*

— Concienciarse de que teme ser sobrepasado por un adjunto, buscar los medios para tranquilizarse con pruebas y garantías.

— Dirigirse a sí mismo mensajes positivos: es posible que el éxito del colaborador desencadene al mismo tiempo el éxito del jefe.
— Tener cuidado con la ilusión producida por el atractivo de la docilidad, fuente de buenas relaciones humanas, pero también de pasividad ineficaz.
— Tomar precauciones para procurarse una seguridad psicológica frente a su colaborador y para reducir su temor: contrato, acuerdos recíprocos...

2.2. *Opciones de Andrés*

— Analizar la relación real de poder entre él y *Barón* y ver las iniciativas que puede adoptar sin peligro (cálculo de riesgo).
— Tener conciencia de su timidez excesiva y de su necesidad de sumisión: entrenarse en la afirmación positiva de sí mismo.
— No dejarse dominar por su preocupación excesiva de ser agradable y agradar, hasta el extremo de ser explotado...
— Decirse: «Hay que ser agradable, pero hay que pensar también en uno mismo, en la propia carrera, en el éxito personal: yo tengo derecho a triunfar.»
— Atreverse a efectuar algunas acciones bien pensadas y concretas en contra de *Barón* con objeto de afirmar su autonomía.
— Contemplar la posibilidad de librarse de este jefe tan posesivo para buscar otro que tenga más comprensión.

Sexto tipo de conflicto: «Tengo la solución», o cómo chafar las buenas ideas al pretender saberlo todo (papel provocador: salvador)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «EL MILAGRO JAPONÉS»

La Sore, S. A., pierde dinero desde hace dos años y la moral de los directivos está baja. El clima de la empresa cada vez se vuelve más tenso.

En el curso de una reunión (entre directivos de la sede central y de la fábrica), los jefes de las diversas secciones se sinceran con *Raimundo*, director de su departamento (producción), y le expresan su inquietud y confusión ante una situación que no evoluciona.

Éste les escucha con atención y les promete una respuesta al cabo de un mes. Tan pronto como la reunión acaba, *Raimundo* se encierra en su despacho y hace varias llamadas de teléfono a sus colegas y amigos para recoger ideas, opiniones y consejos ante un problema tan amplio. Pero ¡como si nada!

Únicamente, un amigo le promete presentarle, aprovechando una comida, a un especialista en círculos de la calidad a la japonesa *, autor de algunas obras sobre las experiencias habidas a «ambos lados del Pacífico».

El encuentro resulta apasionante. *Raimundo* devora literalmente cada palabra, hace mil preguntas y anota febrilmente todo lo que se le dice. De vuelta a su despacho, convoca a sus colaboradores y al responsable de formación: «Todo el mundo dice que hay un mal ambiente en la empresa, y no hay nadie que haga nada. Así pues, he decidido ocuparme de esto. Y no he tardado mucho en hacerlo. Tengo la solución. ¡Os voy a demostrar cómo se va a arreglar esto, al menos en mi departamento!»

Se decreta una movilización general para cumplir los plazos. Objetivo: presentar un plan en la próxima reunión de directivos. El departamento de formación se involucra, los colaboradores ponen en pie un plan estratégico que incluye todos los aspectos y organiza el asunto: convocatoria de directivos, orden del día, motivación sobre la extrema importancia de lo que será debatido en el curso de la jornada.

Ante tal agitación, en la sede central, los otros departamentos tratan de desvelar el misterio. ¿Cómo es posible que, tras dos años de marasmo, una idea genial se pueda poner en marcha en quince días? Y, por otra parte, ¿de qué se trata?

En cuanto las palabras «experiencia japonesa» se dejan oír, se despliega una franca ironía: «En el departamento de producción van a contratar chinos... Van a hacer gimnasia delante del retrato del director...»

Raimundo no replica. Seguro de sí mismo, sabe por experiencia que las cosas se arreglan con el trabajo y que su idea acabará por imponerse.

Pero, en el curso de la reunión de directivos de la central y de la fábrica, su exposición no es acogida con tanto entusiasmo como se había previsto: «Todo eso está bien para los japoneses. Aquí, tenemos a los sindicatos en contra y a unos trabajadores que no tienen ni el nivel ni la voluntad suficientes para asumir un asunto de esta clase.»

A pesar de sus argumentos, de sus explicaciones de todo tipo, *Raimundo* se da cuenta de que la idea no será aplicada, excepto en sus aspectos administrativos mínimos.

Lleno de amargura, vuelve a ver al especialista y le anuncia su fracaso: «En primer lugar, el cambio se ha comprendido mal. Luego, tendría usted que ver al equipo directivo de la fábrica: no son precisamente de lo más selecto. En cuanto a los directivos de la sede central, son funcionarios. Treinta y nueve horas, y basta, ni una idea, ni una iniciativa; así que, claro, en

---

* Nueva técnica orientada a la génesis de ideas para la mejora de la productividad, de los métodos de producción y de los productos. Inventada en EE.UU., han sido los japoneses los que la han aplicado con éxito estos últimos años. Actualmente, se está introduciendo con rapidez en Europa. *(N. del T.)*

cuanto alguien tiene una, la hacen abortar. En fin, francamente, ya lo ve usted, pienso que esta experiencia de los círculos de la calidad es un poco ambiciosa para este país. ¡Sólo es buena para los japoneses!»

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

En un clima de inseguridad originado por los malos resultados, *Raimundo* se presenta como «Papá Noel» para ocultar su desesperación ante los fracasos económicos. Su optimismo, excesivo, irá seguido de una decepción también excesiva, el salvador convertido en víctima por las críticas de sus *directivos*. Éstos temen cambiar de costumbres y no se atreven a decir a *Raimundo* que ellos ya no creen en Papá Noel. Por lo tanto, sabotean la experiencia. Cada uno de ellos tiene falsas creencias que refuerzan la ineficacia de la operación. *Raimundo* se dice: esfuérzate, sé activo, sigue un modelo, y todo irá bien. Los directivos piensan: no cambiemos nada, es peligroso; mantengamos el espíritu fuerte para ser los más fuertes...

Uno y otros se ocultan la dura realidad de que temen una posterior agitación en la fábrica.

¿Cómo encontrar planteamientos eficaces y seguros que hagan frente a esta realidad?

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

Por ejemplo, *Raimundo* y los *directivos* se pueden decir: encontremos en común soluciones prácticas y aplicables para afrontar las dificultades. Adoptemos soluciones parciales dondequiera que las haya sin establecer condiciones previas.

2. *Determinar las opciones de acción*

2.1. *Opciones de Raimundo y de los directivos*

— Salir de la dialéctica destructiva: *Raimundo:* «Yo lo sé todo», y los *directivos:* «De todas formas, no se hará nada que cambie nuestras costumbres.»

— Partir de los problemas reales de cada uno en vez de basarse en un modelo.
— Aceptar las soluciones parciales eficaces, vengan de donde vengan, sin condiciones previas.

2.2. *Opciones de Raimundo*

Conocer este fenómeno psicológico: el decir a una persona que se tiene la solución la empuja a la pasividad, pues:

— o bien adopta la postura de esperarlo todo del salvador y no hace nada, por lo que el problema no podrá resolverse, ya que siempre es necesaria la participación activa de la persona involucrada en el problema;
— o, bien, piensa que el modelo propuesto es un método milagroso, y la primera dificultad que surge (lo cual siempre es inevitable) la vive con una sensación de culpabilidad (soy un estúpido por no lograrlo, pues este método proporciona la solución), o, en cambio, experimenta una pérdida brutal de fe en el método (el milagro esperado no ha tenido lugar);
— o, finalmente, está atemorizado por este método todopoderoso, tan excesivamente poderoso que le va a forzar a cambiar completamente; y, entonces, la persona se defiende atacando agresivamente o saboteando con ironía las aplicaciones.

2.3. *Opciones de los directivos*

Tener en cuenta el mismo fenómeno psicológico. En el contexto de los *directivos,* tenerlo en cuenta quiere decir:

— «Estupendo, es bueno no creer en Papá Noel, ya sea japonés, americano o español, y no adoptar una postura de sumisión irreflexiva.»
— «Atención, la ironía antijaponesa es también un modo de manifestar el temor ante todo cambio y es una forma disimulada pero real, de ponerse bajo la dependencia del modelo.»
— Finalmente, el fracaso económico es una realidad: cuando las cosas van mal, quizá sea realista decirse que merece la pena adoptar las buenas ideas, vengan de donde vengan, siempre que sean operativas.

* * *

Generalmente, los conflictos de mando radican en una mala apreciación de los límites que no hay que franquear: límite del campo de competencia, límite del propio poder, límite de las fuerzas y debilidades de cada uno.

Las relaciones de mando son ciertamente las que provocan más tensión en los responsables, cuando éstos tienen que realizar la prueba cotidiana de su autoridad y de su tenacidad a riesgo de provocar conflictos.

Con la lectura de estos precedentes, el lector comprenderá todo el cuidado y la precisión que debe aplicar en las relaciones con sus colaboradores:

— Dedicar tiempo a puntualizar las cosas en intervalos regulares.
— Explicación de la política seguida, de las opciones posibles, de los puntos fuertes y débiles del equipo.
— Favorecer la asunción de responsabilidades, dejando desarrollar los proyectos o ideas personales; dar los ánimos necesarios.
— Discutir libremente sobre el estilo de dirección, analizando conjuntamente, a intervalos regulares, los conflictos que han caracterizado los últimos meses; cómo los ha vivido cada uno; qué cosas marchan mal; qué hacer para remediarlas.

El jefe que quiera tener el mejor sistema de reducción de conflictos ha de ser una persona siempre presente, siempre disponible, ha de saber escuchar y ha de estar dispuesto a formar permanentemente a sus subordinados.

Capítulo 5

LOS CONFLICTOS ENTRE LOS SUBORDINADOS Y EL JEFE

Los conflictos «con el jefe» afectan a los subordinados que tienen relaciones delicadas con él. Por un lado, las comunicaciones entre uno y otros parece que funcionan bien. ¿Acaso no se ven varias veces al día? Pero, por otro lado, surgen frecuentes tensiones que originan pequeños conflictos, cuya repetición entraña desmotivación y acritud.

Se trata de un tipo de conflicto en el que predomina la actitud de víctima, puesto que el subordinado se siente víctima del jefe. Este capítulo mostrará cómo las tres actitudes se hallan en el origen de los conflictos con el jefe:

- *Perseguidor:* Incita a su jefe a actuar, y dramatiza cuando no es el momento adecuado: *Dramaturgia* (caso n.° 1).
- *Salvador:*Tranquiliza al jefe sobre el progreso y eficacia de las soluciones, aun cuando no haya progreso alguno, o bien le defiende pase lo que pase: *Yo le defenderé siempre* (caso n.° 2), *Todo funcionará* (caso n.° 5).
- *Víctima:* Solicita a su jefe que intervenga cada vez más en su trabajo, en contra del principio de delegación y autonomía, o bien provoca críticas para hacerse notar o se tranquiliza haciendo a su jefe responsable de todo: *Hágalo en mi lugar* (caso n.° 3), *Insúlteme, por favor* (caso n.° 4), *Sola en el mundo* (caso n.° 6).

Primer tipo de conflicto: «Dramaturgia», o el arte de dramatizar para ocultar el problema real a uno mismo y a su jefe (papel provocador: perseguidor)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «VENGA RÁPIDAMENTE, ES HORROROSO»

Un joven graduado, *Lucas,* acaba de integrarse en el departamento de administración de ventas. Su trabajo consiste en procesar cada semana los

datos correspondientes a la evolución de la cartera de pedidos durante los dos meses que dura el ciclo de venta.

Si bien la tarea es sencilla —sumar los pedidos obtenidos por cada vendedor, restar las anulaciones y elaborar un cuadro de síntesis por línea de productos—, *Lucas* no por ello ha dejado de descubrir un motivo de legítimo orgullo: es él quien, por primera vez en la empresa, elabora la situación exacta de las ventas, barómetro de la actividad de la empresa.

Ahora bien, desde la segunda semana, los resultados se desvían marcadamente del objetivo y tienen una diferencia negativa de un 25 por 100 con relación al plan. *Lucas,* que ha llegado a las siete de la mañana, ha tenido tiempo de repasar y de volver a repasar las cuentas. La información es segura, *Lucas* acecha ansiosamente la llegada de su jefe, *Roncal,* para comunicarle al momento esta dramática noticia.

Roncal llega a las nueve y media, sonriente y distendido, como es habitual en él. Está bromeando con su secretaria cuando *Lucas* penetra en su despacho muy excitado: «Es preciso que hable con usted en seguida. Es extremadamente importante. Es una noticia...» Espera a que la secretaria salga para proseguir:

—... dramática para nosotros. Las ventas han caído en un 25 por 100. Lo he comprobado. Estoy seguro. Es necesario alertar inmediatamente al departamento de ventas y a la dirección comercial, ¡es terrible!

—Vamos, vamos, joven, cálmese. No se excite. Hace ya diez años que estoy en este puesto y, ¿sabe usted?, he conocido muchas mañanas de lunes como ésta. Como puede comprobar, la empresa sigue gozando de buena salud y creciendo. Así pues, como de costumbre, comunicaremos esas cifras al comité el martes a la mañana. Deje de preocuparse.

— Sea, pero no comprendo nada. No entiendo por qué vamos a guardar en secreto una información tan importante. Las medidas correctoras deben tomarse sin tardanza.

Su jefe permanece inflexible. *Lucas* está desolado, ¿para qué sirve su trabajo si no lo utiliza inmediatamente?

En la comida del mediodía, *Lucas* se arregla para comer con un grupo de secretarias de dirección y les explica su dilema de la mañana. Para justificar su posición, dramatiza las consecuencias que para la empresa y para el empleo de todos tiene su información. Finalmente les pide que prevengan a sus jefes respectivos de que el comité del martes a la mañana habrá de adoptar decisiones graves y urgentes.

El rumor del drama se extiende muy rápidamente por los pasillos y pronto los colegas del mismo nivel que *Lucas* acuden a pedirle fotocopias de las cifras para preparar la reunión.

De pronto aparece *Roncal,* arranca brutalmente la fotocopia de las manos de *Lucas* y la rasga con furia. Muy encolerizado, explota: «Esto no se

puede consentir. ¿Es que usted no piensa en lo que hace? Ha sembrado el pánico en la oficina con unas cifras que no tienen en cuenta los datos estacionales. Le dije que no se moviera. En lugar de eso, ha revuelto Roma con Santiago. ¡Esto no va a durar mucho tiempo, joven!»

Indignado, *Lucas* responde en el mismo tono: «No me voy a ocultar porque los resultados sean malos. No estoy aquí para no hacer nada. No voy a hacer perder tiempo a la dirección de la empresa porque mi jefe dedique una jornada completa a arreglar cifras. Usted está ahí para formarme en el trabajo, no para impedirme que lo haga...»

La escena, violenta, dura sus buenos diez minutos. *Lucas,* deseando afirmar su determinación, espeta: «Dado que las cosas están así, me voy a marchar. En cuanto encuentre otro agujero, dimito. Mientras tanto, puede usted hacer lo que quiera, ver todo lo que desee y amañarlo todo, puesto que ése es su método.»

Una vez que su cólera ha remitido, el joven lamenta un poco su actitud. Se encuentra enfrentado con su jefe, y toda la empresa está al corriente de ello. Es claro que el jefe y sus diez años en la empresa van a pesar más que él. Y, ahora, encontrar un nuevo trabajo sin estar suficientemente formado, incluso para una persona que fuera muy agradable y competente, no será fácil.

Lo peor es que las cosas han ido tan lejos que no se pueden arreglar. Y, si se reflexiona, el asunto no era para tanto.

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

Los puntos clave que hay que analizar para comprender y resolver el conflicto son:

1. *El tipo de conflicto*

El subordinado se oculta a sí mismo el problema que le atormenta; por lo tanto, su malestar es más intenso. Al menor incidente ligado con este problema, *dramatiza.* Por lo que se desespera y continúa ocultándose el problema a sí mismo y ocultándolo a su jefe.

2. *El contexto preciso de poder*

Lucas minimiza el poder de *Roncal.*

Roncal no comprende que *Lucas* carece de poder y que trata de conseguirlo por todos los medios, incluso dramatizando.

3. *El clima de seguridad y libertad*

Es laxo y está mal definido: demasiado libre en un momento, demasiado severo en otro (tipo 5).

4. *Las secuencias habituales del conflicto*

4.1. *Los sobreentendidos y los mensajes ocultos detrás de la conversación oficial*

Lucas: «Yo le demuestro que soy más importante de lo que usted cree...»
Roncal: «Usted no es importante. Así que, joven, cálmese...»

4.2. *Los puntos débiles*

Lucas tiene la sensación de ser inútil.
Roncal está demasiado seguro de sí mismo.

4.3. *Las actitudes instintivas y la inversión de papeles*

Lucas adopta una postura de perseguidor al dar a conocer las informaciones, y después se convierte en víctima del asunto (la dimisión; etc.).
Roncal desempeña el papel de salvador paternalista, para después, convertirse en perseguidor al atacar violentamente a *Lucas*.

4.4. *Los sentimientos ineficaces para resolver el conflicto*

Lucas tiene miedo y manifiesta un pánico inútil y peligroso, seguido de culpabilidad y de lamentos... tardíos.
Roncal pasa de una tranquilidad excesiva a una cólera que no arregla nada.

5. *Las causas psicológicas del conflicto*

5.1. *La necesidad de sensaciones fuertes*

Dramatizar aporta numerosas sensaciones fuertes a todos los protagonistas del «drama».

5.2. *La imagen no realista de la propia posición*

Lucas confía en librarse de su sentimiento de inferioridad (− +) situándose en una posición de superioridad agresiva (+ −), lo cual le refuerza en

su posición de excesiva inferioridad (− +). (Presenta su dimisión y rápidamente se lamenta.)

Roncal tiene al comienzo una actitud superior y suficiente (+ −), después trata demasiado en broma a *Lucas* cuando él también dramatiza (+ −), siendo así que su situación en la empresa es francamente sólida.

5.3. *Las falsas creencias sobre las actitudes a adoptar*

Lucas se dice: «Dramatiza y siembra el miedo para ocultar tu miedo y tu debilidad; apresúrate y no reflexiones, "carga las tintas", sigue tu instinto, tu emotividad... Muéstrate descontento mientras puedas... Si no, te dominarán...»

Roncal piensa que es preferible no tomar las cosas demasiado en serio y seguir siendo el más fuerte, sin tratar de ver lo que pasa ni comprender las motivaciones de las personas que trabajan con él.

5.4. *El desconocimiento de la situación real*

Lucas exagera la gravedad del problema (grado 3) y *Roncal* desconoce las dificultades de *Lucas* (grado 3).

5.5. *La necesidad de huir de los problemas*

Lucas se inquieta, se vuelve agresivo contra su jefe; después se atolondra presentando la dimisión (grado 4), sin arreglar su problema real: la sensación de inutilidad.

5.6. *La necesidad de soluciones estereotipadas y rutinarias*

Lucas piensa: «Si dramatizo, se me tomará en serio.»

Roncal piensa: «Si adopto un aire relajado, parecerá que estoy lleno de experiencia y madurez, como persona que ha visto muchas cosas y domina los problemas.»

5.7. *La necesidad de emplear el tiempo de forma previsible y confortante en conversaciones estereotipadas*

Lucas dirá que los viejos no comprenden nada.

Roncal dirá que los jóvenes «montan» historias.

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

Lucas puede plantearse como objetivo integrarse dentro del departamento de administración de ventas.

Roncal puede establecer como objetivo tener éxito en la integración de su joven directivo.

2. *Determinar las opciones de acción*

2.1 *Opciones de Lucas*

— Ocuparse ante todo de tener éxito en su integración y subordinar el conjunto de sus actividades a este objetivo sin preocuparse de los riesgos futuros.
— Concienciarse del poder real de su jefe y no anhelar otras relaciones.
— Informarse sobre la utilidad de su trabajo.
— Cambiar impresiones con su jefe y hacerle propuestas para tener un trabajo que parezca más útil.
— Descubrir que dramatizar puede crear numerosas complicaciones y que existen otras vías para hacerse respetar y demostrar su importancia.
— Demostrar su importancia con resultados eficaces y positivos, en lugar de con «golpes secretos», como es el divulgar las cifras sin previo aviso.
— Si estas opciones no dan resultado, pensar en buscar otro trabajo más interesante: informarse, establecer contactos discretos. No dimitir llevado por un impulso momentáneo.

2.2. *Opciones de Roncal*

— Comprender que su autoridad sobre *Lucas* también depende de su capacidad de motivarle.
— Reflexionar sobre las motivaciones de *Lucas* y no pensar únicamente en las necesidades del trabajo.
— Explicarle la utilidad de su trabajo.
— Comprender que *Lucas* dramatiza para demostrar su importancia.
— Comprender que es ineficaz responder a un drama con otro drama: es el círculo infernal...

— Estar menos seguro de sí mismo: la falta de atención a los problemas humanos de su joven subordinado le puede crear verdaderas dificultades. Es un primer aviso...
— Ser más claro y preciso acerca de las reglas de funcionamiento del departamento, la circulación de las informaciones, la definición de los objetivos.

Segundo tipo de conflicto: «Yo le defenderé siempre», o cómo ponerse en situación de defender lo indefendible (papel provocador: salvador)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «LA FORMACIÓN, NO LAS FORMAS»

Bernardo, jefe de un departamento compuesto por veinte personas, ha logrado hacer, poco a poco, que uno de sus empleados, *Nicolás,* llegue a ser su hombre de confianza. Trabajando con autonomía, sabiendo asumir sus responsabilidades, *Nicolás* reemplaza oficialmente al jefe durante sus ausencias, lo que justifica su título oficioso de «número dos».

Nicolás sabe que, para continuar su progreso en la empresa y obtener una promoción oficial al título de jefe de grupo, debe cubrir etapas de formación bien definidas. Junto con *Bernardo* ha puesto a punto un programa de cuatro etapas que deben escalonarse a lo largo del año.

Pero ocurre que la dirección de personal se opone formalmente a este programa, que no estaba inscrito en su totalidad en el plan de formación y cuyo presupuesto parece demasiado importante.

Bernardo se enfurece y se sincera con sus superiores. Expone su desairada posición: ha prometido una promoción al único elemento positivo de su equipo a cambio de que haga un esfuerzo por formarse, y hete aquí que se rechaza brutalmente su plan.

La dirección le replica diciéndole que el departamento de personal tiene razón. Los procedimientos se establecen para seguirlos. La gestión de los recursos humanos pertenece a los especialistas, y un buen jefe de departamento debería tenerlo en cuenta antes de montar un andamiaje de planes para su despacho haciendo promesas a sus subordinados.

Despechado, *Bernardo* confía a *Nicolás* las dificultades que han surgido y las reflexiones poco agradables que las han acompañado:

—No se preocupe por esto, jefe, dice *Nicolás.* Puedo comprender bien este retraso. Lo importante para mí es que nuestras relaciones de confianza continúen. Está bien el haber obtenido ya una de las cuatro etapas, pero no

es necesario que graviten sobre usted más molestias. Siempre le defenderé, siempre estaré con usted...

—Gracias por tomarlo así, querido *Nicolás*... He tenido muchas dificultades en este asunto, responde *Bernardo,* aliviado...

A partir del día siguiente, *Nicolás* emprende una gira por los despachos (personal, dirección) para explicar que no hay ningún problema y que no guarda rencor a nadie. Su jefe y él forman un buen equipo y, sin ningún problema, el próximo año encauzarán sus demandas según los procedimientos establecidos. Simplemente, *Nicolás* pide que no sean rigurosos con *Bernardo,* resulte lo que resulte.

Después avisa a *Bernardo:* «No se inquiete, he estado con todo el mundo y he defendido su punto de vista. He negociado con ellos, y tendremos la autorización para el próximo año. Me han confirmado que el incidente se da por concluido en lo que a usted respecta.»

Bernardo, turbado, teme que la naturaleza de las relaciones con su subordinado no evolucione adecuadamente. Responde nervioso: «Pero dígame, *Nicolás,* ¿no cree usted que se ha excedido un poco actuando así...? De ahora en adelante le ruego que no tome contacto directamente con el departamento de personal ni con la dirección, sin hablar conmigo... Adiós... No le necesito ahora...»

Nicolás, pensativo y desazonado, sale del despacho... «Quiero defenderle, y mira cómo me lo paga... Verdaderamente no tengo suerte...» ¡Pobre *Nicolás*...!

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

Puntos clave que hay que analizar para comprender y resolver este conflicto:

1. *El tipo de conflicto*

«Yo le defenderé siempre» representa el tipo de conflicto en el que el subordinado quiere demostrar de tal forma su buena voluntad hacia su jefe que acaba por defender lo indefendible. No, no todo es defendible, y ningún subordinado puede decir a su jefe sin peligro: «Yo le defenderé siempre...»

2. *El contexto preciso de poder*

Nicolás tiene mucho más poder del que cree y hace desconfiar a *Bernardo,* sin darse cuenta.

Bernardo se apercibe demasiado tarde de que en este asunto pierde poder y, al mismo tiempo, exagera esta disminución de poder.

3. *El clima de seguridad y libertad*

Un clima poco eficaz impuesto por una ley severa; después, una libertad excesiva y, finalmente, una severidad inesperada.

4. *Las secuencias habituales del conflicto*

4.1. *Los sobreentendidos y los mensajes ocultos detrás de la conversación oficial*

Nicolás sobreentiende: «Si no le defiendo, usted no puede salir bien del apuro...» *Bernardo* interpela secretamente a *Nicolás:* «Ayúdeme, sálveme, no tome a mal esta torpeza...»

4.2. *Los puntos débiles*

A *Nicolás* le gusta defender a las personas desgraciadas y salvarlas de las malas situaciones en las que se encuentran. Tiene un corazón demasiado bueno...

Bernardo teme desagradar a su subordinado y está preparado para aceptar que le defienda...

4.3. *Las actitudes instintivas y la inversión de papeles*

Nicolás no se resiste a la necesidad de ser el salvador de la situación y, después, se presenta como víctima del ingrato *Bernardo.*

Bernardo adopta la actitud de víctima de la dirección de personal; después persigue a *Nicolás,* volviéndole a poner en su lugar.

4.4. *Los sentimientos ineficaces para resolver el conflicto*

Nicolás está tranquilo, demasiado tranquilo: «No va a pasar nada», dice. Por consiguiente, exagera la ingratitud de *Bernardo:* estos sentimientos no le ayudan a comprender la situación.

Bernardo tiene demasiado miedo de desagradar a *Nicolás* y luego tiene demasiado miedo del poder de *Nicolás.* Este miedo es muy mal consejero.

5. *Las causas psicológicas del conflicto*

5.1. *La necesidad de sensaciones fuertes*

Este rechazo de la dirección de personal constituye todo un suceso y origina tensiones excitantes.

5.2. *La imagen no realista de la propia posición*

Nicolás no comprende que se pone en una posición de sutil superioridad (+ −) defendiendo demasiado a *Bernardo,* el cual, le vuelve a poner en su sitio tratándole como a un novato (+ −) por un temor excesivo a ser aventajado (− +).

5.3. *Las falsas creencias sobre las actitudes a adoptar*

Nicolás secunda los siguientes mensajes: «Agrada, sé amable, no pienses en tu éxito, sé el defensor de los oprimidos...»

Bernardo obedece los siguientes mensajes: «Desconfía de los demás; no les desagrades nunca, pues se vengarían; sé siempre el más fuerte...»

5.4. *El desconocimiento de la situación real*

Nicolás minimiza la gravedad del problema, mientras que *Bernardo* se preocupa demasiado (tercer grado).

5.5. *La necesidad de huir de los problemas*

Nicolás se agita y remueve cielo y tierra sin darse cuenta de lo que pasa, al ocuparse en lugar de *Bernardo* del problema de éste (tercer grado). *Bernardo* se pone en manos de *Nicolás* para arreglar el asunto (segundo grado) y se pone nervioso al constatar su error (tercer grado).

5.6. *La necesidad de soluciones estereotipadas y rutinarias*

Nicolás no hace más que aplicar a ultranza un principio: «Defiende a tu jefe, pase lo que pase, y saldrás bien parado».

Bernardo aplica una vieja solución que, por desgracia, no siempre resulta: si los subordinados aceptan y no dicen nada, todo se arreglará.

5.7. *La necesidad de emplear el tiempo de forma previsible y confortante en conversaciones estereotipadas*

Todo el personal del departamento comenta el asunto.

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

Nicolás y *Bernardo* pueden proponerse como objetivo elaborar en común un proyecto de promoción y de formación aceptable para ellos y para la dirección de personal.

2. *Determinar las opciones de acción*

2.1. *Opciones de Nicolás*

— Comprender que depender de su jefe, pase lo que pase, no es más eficaz que criticar sistemáticamente a la autoridad.
— Admitir que su jefe puede asumir posiciones indefendibles, y tenerlo en cuenta.
— Comprender que irrita a *Bernardo* y le hace desconfiar al ser demasiado amable.
— Saber que a un jefe no le gusta demasiado depender de su subordinado, aunque eso le guste por un momento. Es peligroso.
— Darse cuenta de que tiene un corazón demasiado bueno y de que trata de agradar en exceso. Debe decirse que el conflicto puede ser útil.
— Conocer el peligro de no colaborar con su jefe en la busca de soluciones. Ha actuado en solitario.
— No confiar demasiado en su jefe y asegurarse de que sus promesas son realistas.

2.2. *Opciones de Bernardo*

— Saber por experiencia que no basta con que su subordinado le defienda para que la situación se arregle verdaderamente.
— Reducir su temor a desagradar: tiene derecho a equivocarse.
— Asumir sus responsabilidades y no ponerse en las manos del primer subordinado dispuesto a defenderle.
— Abandonar la idea de que está solo en el mundo: él forma parte de un sistema y no puede decidir nada solo, sobre todo en materia de personal.
— Remitirse a la buena voluntad de su subordinado y reprocharle después su exceso de celo es una actitud difícil de admitir por el subordinado.
— Asumir estos errores y trabajar por sí mismo para eliminarlos.
— Cooperar más con el departamento de personal.

Tercer tipo de conflicto: «Hágalo en mi lugar», o esperar que el jefe arregle los propios problemas (papel provocador: víctima)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «DÉME UN CONSEJO DE EXPERTO»

Martín trabaja en el departamento de personal. Su director es una mujer, *Sabina.*

«Señora, tengo un problema que no consigo resolver. Necesito que me ayude usted, que es una gran especialista en relaciones humanas. Se trata de mi subordinada Teresa: no consigo hacer que progrese. Mire, he ensayado todo: el "palo", la "zanahoria", la persuasión, la dulzura, los gritos, y ¡no ha habido nada que hacer! Usted, que la conoce lo mismo que yo, ¿qué haría en mi lugar?»

La directora de personal le enumera todo lo que es preciso hacer, y le sugiere soluciones. Ante cada una de ellas, *Martín* adopta un aire entre ofendido y divertido, y dice: «Ya lo he probado, pero sin éxito...» Al fin de su enumeración, *Sabina* comenta:

—Estoy segura de que hay una solución.

—Claro que sí —insiste *Martín.* Estoy seguro de que usted hojeará sus mejores libros y me dará un consejo, o de que usted misma recibirá a mi empleada y solucionará el problema. Porque yo ya no puedo más, abandono. Me ha parecido que una mujer lo podría hacer... Probablemente, una mujer pueda con más facilidad...

—Lo pensaré. Déme tiempo.

Sabina se vuelve a encontrar unos días más tarde con *Martín:* «Entonces ¿no hay solución?»... «Así que usted me deja en el fondo del pozo. ¡Pues no estoy de acuerdo! Usted es la teórica que nos abruma con grandes discursos sobre comunicación y las relaciones humanas. Usted es el gran espíritu que desencadena las acciones de formación a lo largo del año, cada una de las cuales tiene que aportar las soluciones para todos los males que sufre la humanidad. Entonces, cuando un modesto empleado, sin diplomas, poco dotado para hacer gran cosa, le pide que le tienda la mano, ¡no encuentra a nadie! Permítame que le diga que "la velocidad se demuestra andando"... y que, a la hora de la práctica, su teoría no vale gran cosa. ¡Adiós, y gracias de todos modos!»

Martín sale con aire de triunfo del despacho y se dedica a contar la escena a todo el que quiere escucharle: «¡Qué bofetada!», comenta el personal de los otros departamentos.

Al saberlo, *Sabina* rumia su rencor: «¡Qué oficio éste! Nunca están contentos...»

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

1. *El tipo de conflicto*

«Hágalo en mi lugar» es el tipo de conflicto en el que el subordinado espera que el jefe arregle sus problemas para eludir la asunción de sus responsabilidades.

2. *El contexto preciso de poder*

Sabina se cree con un poder excesivo y *Martín* tiene más poder del que piensa.

3. *El clima de seguridad y libertad*

Martín espera demasiadas cosas de *Sabina* (seguridad excesiva) y no se da cuenta de que la libertad de actuar puede ser la que él asuma (tipo 5).

4. *Las secuencias habituales del conflicto*

4.1. *Los sobreentendidos y los mensajes ocultos detrás de la conversación oficial*

Martín pide, de hecho, que *Sabina* aborde el problema por él.
Sabina se presenta como quien tiene respuesta para todo, y da por sobreentendido: «Yo tengo la solución...»

4.2. *Los puntos débiles*

Martín tiene complejo de falta de formación e información en materia de relaciones humanas...
Sabina tiene buen corazón, es sensible al halago...

4.3. *Las actitudes instintivas y la inversión de papeles*

Martín adopta la posición de víctima y *Sabina* reacciona en posición de salvadora; después, *Martín* la persigue y *Sabina* adopta la posición de víctima...

4.4. *Los sentimientos ineficaces para resolver el conflicto*

Martín tiene miedo y la situación le angustia, pero después se dirige a *Sabina* con sarcasmo para exponer su decepción y su cólera, lo cual no le ayuda nada.

Sabina experimenta mucha alegría al ayudar, pero después está triste y sufre amargamente por los ataques de *Martín,* lo cual no la deja ver con claridad la situación.

5. *Las causas psicológicas del conflicto*

5.1. *La necesidad de sensaciones fuertes*

Martín vive la tensión de la esperanza defraudada y *Sabina* se excita mucho al intentar hallar respuestas.

5.2. *La imagen no realista de la propia posición*

Martín adopta una posición de inferioridad (− +), para después dar lecciones (+ −). *Sabina* se cree demasiado fuerte (+ −) y después exagera la ingratitud (− +).

5.3. *Las falsas creencias sobre las actitudes a adoptar*

Martín está bajo la influencia de mensajes peligrosos, tales como: «Esfuérzate sin éxito y se te ayudará» o bien: «*Espera todo* de los demás o *no esperes nada*»... «Pide y se te dará»...

Sabina cree que siempre es posible atender a la gente que le pide ayuda y que, si se agrada a los demás, lo agradecerán... Sobre todo, tiene una confianza excesiva en la posibilidad de dar consejos a los demás.

5.4. *El desconocimiento de la situación real*

Martín desconoce las posibilidades de solución (grado 3).

Sabina minimiza la importancia del problema (grado 3).

5.5. *La necesidad de huir de los problemas*

Martín lo espera todo de la experta (grado 2), y encuentra así una excusa para no hacer nada (huida de su propia responsabilidad).

Sabina se excita (grado 3) y huye del problema, con lo que provoca la pasividad de *Martín.*

5.6. *La necesidad de soluciones estereotipadas y rutinarias*

Martín se dice: los expertos pueden resolver todos los problemas.
Sabina cree que basta con decir a las personas lo que es preciso hacer, para que lo hagan...

5.7. *La necesidad de emplear el tiempo de forma previsible y confortante en conversaciones estereotipadas*

Martín dirá por doquier: «*Sabina* es una incapaz...»
Sabina dirá: «La gente es ingrata...»

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

Martín puede plantearse como objetivo encontrar por sí solo la solución de su problema.
Sabina puede plantearse como objetivo ayudar a *Martín* a hallar por sí mismo comportamientos que sean útiles.

2. *Determinar las opciones de acción*

2.1. *Opciones de Martín*

— No esperar demasiado de los expertos y de sus consejos.
— Saber que sólo aquellas soluciones que encuentre legítimas, realistas, atractivas y fáciles para él tienen alguna oportunidad de ser aplicadas.
— Ser consciente de que nadie puede hacer el trabajo en su lugar.
— Ver lo que hay parcialmente de interesante en lo que dice *Sabina,* en lugar de esperar todo para rechazar todo...
— Proceder a un análisis más completo de la situación.
— Abandonar su complejo de falta de conocimientos.

2.2. *Opciones de Sabina*

— Ayudar a *Martín* a hallar por sí mismo un comportamiento útil, en lugar de decirle lo que es preciso hacer.
— Ser consciente de su debilidad y de lo limitado de su poder.
— Saber que los consejos dados a los demás tienen una eficacia muy limitada.

— No dejarse engatusar por la adulación: «Usted que es tan fuerte...», ni por las llamadas a la compasión: «Me duele...».
— Plantear preguntas para clarificar el problema, escuchar, y después ayudar a analizarlo.
— Exponer a *Martín,* desde el comienzo, los límites de su ayuda.
— Hacerle comprender que únicamente una solución hallada por sí mismo tiene posibilidad de aplicarse.

Cuarto tipo de conflicto: «Insúlteme, por favor», o cómo provocar las críticas para hacerse notar (papel provocador: víctima)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «EL RECADERO HACE MAL LOS RECADOS»

Roberto es ordenanza en una empresa. Su trabajo consiste en llevar documentación confidencial, depositar las remesas en los Bancos y efectuar recados. Destaca por su discreción, rapidez y disponibilidad. Los usuarios están tan habituados a su eficacia que pasa desapercibido.

En su fuero interno, *Roberto* está más que satisfecho de su empleo, pero ciertas tendencias comienzan a irritarle. Progresivamente, los jefes intermedios, y no solamente los directores, le envían a hacer por toda la gran ciudad recados que él juzga fútiles, y que además perturban su plan de trabajo.

Él, que gusta del trabajo bien planificado y realizado, considera como una señal de menosprecio el hecho de que se le pida que realice, en el último momento, un recado imprevisto. Aunque no lo ha rechazado nunca, su irritación aumenta, hasta el punto de que se sincera con su jefe. La primera queja en cinco años que lleva en la empresa. El jefe del servicio escucha atentamente las razones de su descontento y promete tener en cuenta el asunto. Ahora bien, añade que hay que mantener una cierta flexibilidad.

Algunas semanas más tarde, el director financiero se indigna ante el jefe del servicio quejándose de que el ordenanza no ha depositado los cheques a la hora debida. La pérdida financiera es importante.

Después de una breve entrevista, en el curso de la cual el ordenanza se escuda en los «embotellamientos del tráfico», el incidente se da por cerrado. A pesar de que se le da una lista escrita a primera hora de la mañana y a despecho de las recomendaciones verbales, los incidentes estúpidos continúan. Un abogado no ha recibido unos documentos urgentes. Tres paquetes no han sido enviados. Dos días después son las cartas certificadas las que se demoran.

Surge una duda acerca de la salud mental del ordenanza: «¿Es idiota o lo hace adrede?»

El jefe de servicios generales convoca a *Roberto* a una nueva entrevista:

—Usted sabe la importancia de su puesto en la empresa. Después de cinco años de servicios perfectos tengo que lamentar la constatación de tres faltas profesionales de verdadera gravedad. ¿Qué es lo que pasa?

—Nada. Si se me cambia mi plan, no puedo llegar a todo. No es nada más que eso.

La discusión no permite salir del atolladero. Pero el jefe le recuerda a *Roberto* solemnemente que la prioridad de las prioridades son las remesas bancarias. Tres días después, nueva queja del departamento financiero. Una vez más se ha producido un retraso:

—¿Se equivoca usted adrede en todo lo importante?

—No. Pero no veo las cosas claras. Todo el mundo hace lo que le da la gana. Y todo eso me cae a mí encima.

En los días que siguen, «radio pasillo» informa de que el ordenanza ya no es en absoluto fiable («¿la edad?»), y que es preciso desconfiar de él.

Por una curiosa reacción, aquellos que cuentan con él para sus servicios urgentes dedican tiempo a hablar con él para explicarle la importancia del recado y agradecerle por anticipado el servicio. Y replican a quienes están indignados con el mal funcionamiento del servicio: «Cuando se está a bien con él, cuando se sabe cómo tratarle, es un tipo formidable.»

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

Cualquier cosa antes que la indiferencia...: tal es el desencadenante de esta clase de conflicto. A *Roberto* le falta poder, seguridad, libertad... «Compórtense amablemente conmigo, dense cuenta de que existo...», es lo que da a entender con su comportamiento en respuesta a los mensajes ocultos de los otros: «Tú no existes para nosotros... el correo es más importante que el recadero...»

Para hacerse notar, *Roberto* adopta la postura de víctima... Hace mal los recados... reforzándose así en su falsa creencia: «Tú no tienes nunca oportunidades en la vida.» Los otros responden aplicando otra falsa creencia: «Castigar siempre es eficaz.»

Entonces se cierra el círculo: perseguidores y víctima se reafirman en sus papeles y el problema real —la falta de eficacia del ordenanza— no se aborda. ¿Qué hacer? ¿Cómo mejorar su eficacia?

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

El objetivo está claro: que la empresa tenga un recadero considerado y eficaz.

2. *Determinar las opciones de acción*

2.1. *Opciones de Roberto*

— Ver lo que es de su responsabilidad y lo que es responsabilidad de los otros.
— Desconfiar de las ventajas obtenidas de los «insultos»... el riesgo es grande; las personas acaban cansándose.
— Hacer bien su trabajo sigue siendo el mejor medio de que todo el mundo le aprecie.

2.2. *Opciones de los otros*

— No reaccionar ante quien quiere recibir golpes, pues querrá seguir recibiéndolos y hará lo posible por conseguirlo en detrimento de la eficacia general (no responder a las provocaciones verbales).
— Ser organizados y precisos al encargar recados a *Roberto.*
— Manifestarle simpatía, consideración y reconfortarle si hay ocasión...
— Procurar darle un trabajo que esté a su nivel para facilitarle el éxito.
— Saber que castigar puede ser útil, pero que también puede ser ineficaz con cierto tipo de personas.

Quinto tipo de conflicto: «Todo funcionará», o los peligros de un voluntarismo no realista (papel provocador: salvador)

EXPOSICIÓN DEL CASO : «LA HONDA»

Hace mucho tiempo que la dirección de ventas viene dudando a la hora de elegir el departamento en el que se habrá de realizar la prueba decisiva para la gran reorganización informática.

Antonio, el director, sabe que los empleados temen enormemente la in-

troducción de un sistema informático y que, incluso en los mandos intermedios, cabe esperar ciertas reacciones negativas.

Únicamente *Bernardo,* un jefe de departamento, se ha manifestado resueltamente a favor. Especialmente invitado a un comité de dirección extraordinario consagrado a la estrategia informática, ha propiciado la decisión: «Conmigo y con mi equipo no hay problema. Verán cómo todo irá bien. Me juego en ello la cabeza.»

En cuanto acaba el comité, la noticia recorre todo el ámbito de la empresa. «Es el departamento de Bernardo.»

Los ocho empleados de este departamento discuten en la cafetería sobre las consecuencias de tal elección: la fecha es incierta, no se ha contado con su opinión; no hay nada que asegure que no habrá reducción de personal; el trabajo delante de la pantalla del ordenador es duro; los errores no son fáciles de corregir; la parte humana del puesto de trabajo está desvalorizada, y la implantación y puesta en marcha del sistema promete muchas dificultades: ¿Conoce alguien una aplicación informática que funcione bien desde el principio?

Al reanudarse el trabajo, los ocho empleados piden a *Bernardo* una entrevista. Éste está asombrado. En diez años nunca ha tenido ningún problema con su equipo y, a base de entrevistas individuales, siempre ha logrado responder a las expectativas de cada uno.

Ese enfoque colectivo le contraría. Cuando conoce el objeto de la entrevista, se pone furioso: ¿Cómo es posible que un proyecto adoptado en el comité de dirección de manera absolutamente confidencial, lo conozca todo el mundo casi al momento?

Bernardo, no obstante, expone todas las ventajas técnicas que se derivan de la decisión, y concreta que nada cambiará antes de tres meses. Que, a partir ya de este momento, se realizará una amplia información a medida que se avance sobre todos los aspectos de detalle: «Esto funcionará, os lo prometo...»

No tranquilizado en absoluto por estas generalidades, uno de los empleados, *Nicolás,* toma la iniciativa de hablar a un delegado del personal, con el que toma el autobús. Este último reacciona muy vivamente: el comité de empresa no ha sido informado y, si el contenido de los puestos de trabajo cambia, las categorías laborales deben cambiar.

Hacia el fin de la semana, *Antonio* se interesa por la marcha de las cosas:

—¿Va todo bien?

—Sí, sí. He estado un poco molesto por la falta de discreción, pero creo que he logrado restablecer bien la situación. La cosa funciona, no hay problemas de momento.

Pero desde el lunes por la mañana, *Nicolás* informa a sus compañeros: «Se nos quiere engañar. Nadie está al corriente de esto, ni siquiera los sin-

dicatos. Todo se está haciendo a nuestras espaldas. Si *Bernardo* quiere apuntarse tantos ante la dirección, que no sea a nuestras expensas.» La resistencia se organiza. Una empleada conoce a alguien «que trabaja con una pantalla de ordenador» en un banco: le preguntará por su categoría profesional. Otra irá a pedir a la dirección de personal las clasificaciones actuales. Una tercera conoce a gente en la dirección de informática: obtendrá detalles sobre la organización del trabajo.

Bernardo se da cuenta de que el clima se enrarece y, en su pánico, intenta realizar dos operaciones de salvamento de cara al grupo:

— hacerles una exposición técnica muy completa sobre las ventajas del sistema;
— advertirles de que el trabajo se ha ido deteriorando en el transcurso de los últimos días.

El grupo le explica entonces los pasos que han emprendido (delegados, informática, personal) y la cantidad de preguntas a las que nadie puede responder. En estas condiciones, el departamento, que estaba marchando muy bien, se ha ido degradando, lo que es completamente normal. Pero, ¿de quién es la culpa?

A *Bernardo,* al salir de su reunión, le llama inmediatamente *Antonio:* «¿Qué pasa? ¿Es la revolución? Su equipo está exaltado, los sindicatos están agitados y usted no consigue contener la situación. Funcionará, funcionará... Y ya se ve que no funciona. Usted lo tendría que haber previsto antes; no he sabido cómo estaba la situación más que por los sindicatos...»

Bernardo sale de la entrevista con amargura: «En esta casa, en cuanto los sindicatos levantan el meñique, todos aplastados. Y los directores te abandonan en cuanto la cosa va mal...»

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

«Todo funcionará» refleja las desgracias de los optimistas impenitentes y muestra cómo un voluntarismo excesivo puede ocultar sencillamente el deseo de un niño mimado que quiere tener en seguida todo lo que se le antoja.

Bernardo es de éstos: no ostenta tanto poder como cree y no se da cuenta de la inseguridad originada por la modificación informática. Toma sus deseos por realidades (salvador).

Antonio es un jefe atemorizado (víctima), y el problema de los voluntaristas no realistas es que fascinan generalmente a los temerosos, que pasan a depender de ellos y se creen todo lo que ellos les prometen. Los unos y los otros se refuerzan mutuamente en su ineficacia.

Bernardo tiene necesidad de ser siempre perfecto: lo contrario supone

una catástrofe psicológica para él, pues no soporta que un proyecto no se pueda realizar. Su espíritu perfeccionista le impide ser realista.

Cuando el perfeccionismo y la ansiedad se encuentran..., producen conflictos del tipo de *Todo funcionará.*

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

Bernardo puede fijarse como objetivo tranquilizar al jefe con su eficacia y no con un voluntarismo no realista.

Antonio puede fijarse como meta fomentar el realismo entre sus subordinados.

2. *Determinar las opciones de acción*

2.1 *Opciones de Bernardo*

— Concienciarse de la debilidad de su poder, compartido en gran medida con sus empleados.
— En consecuencia, establecer una negociación con el personal sobre las nuevas condiciones de trabajo, los salarios, etc.
— Organizar una información completa y concreta (visitas, debates, etc.).
— Darse cuenta de que su miedo a las críticas y su deseo de ser perfecto le llevan a desconocer la realidad y a huir del problema.
— Dominar su excesivo optimismo y comprender que una cosa es «tener voluntad» y otra muy distinta «tomar los deseos por realidades».
— Ponderar detenidamente las posibilidades de realización antes de aceptar una misión.
— Atreverse a decir no *(afirmación de uno mismo)* [1].

2.2. *Opciones de Antonio*

— Reducir su ansiedad preparando cuidadosamente los proyectos (responder a su necesidad de seguridad).
— Saber que detrás de un cierto tipo de voluntarismo se esconde una mentalidad infantil (tomar los deseos por realidades).

---

[1] Cf. D. Chalvin, *Affirmation de soi,* op. cit.

— Aceptar la crítica de sus proyectos sin tratar en seguida de pesimistas a los que critican.
— Pedir informaciones concretas y precisas sobre los planes de realización de los proyectos.
— Recompensar a los que ponen las cosas en práctica y no a los que presentan bellos proyectos.

Sexto tipo de conflicto: «Sola en el mundo», o cómo afianzarse a costa del jefe (papel provocador: víctima)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «SI MI JEFE NO EXISTIERA, NO LE ECHARÍA EN FALTA»

María trabaja de ayudante del jefe de contabilidad, *Alejandro*. Es fin de año, y el jefe procede a evaluar el rendimiento de su ayudante. Le recuerda un cierto número de puntos de divergencia que ya les han separado en el transcurso del año, e incluso más, ya que *María* «soporta» a su jefe desde hace tres años.

Alejandro le reprocha por no hacer lo que le pide, por hacer, en cambio, únicamente lo que a ella se le antoja y, sobre todo, por no saber imponerse a las personas. Pero esta vez ya es demasiado: *María* explota entre sollozos:

—¡Ah!, si yo tuviéra otro jefe que no fuera usted..., habría hecho más carrera.... Pero aquí no tengo nada que hacer... Nunca me deja hacer lo que quiero... Siempre da la razón a los demás contra mí.

—Vamos, vamos, conténgase. Sea un poco más precisa. Póngame un ejemplo.

—Bien. Por ejemplo, cuando usted me mandó controlar las cuentas de gastos de los representantes, rápidamente se dirigieron a usted, y usted no hizo nada por mí...

—¡Espere un poco! Recuerde que, en primer lugar, no se reunió con ellos; en segundo lugar, no le gustaba a usted explicarles por qué hacía ese trabajo, y, finalmente, estaba encantada de que las llamadas de teléfono para protestar se me hicieran a mí...

Siempre sollozando, *María* regresa a su despacho teniendo buen cuidado de atraer la atención. Se para delante de la fotocopiadora y, sin pérdida de tiempo, sus colegas la rodean y la asedian a preguntas.

María recorre la lista de los problemas recientes que ha tenido, arrojando la responsabilidad sobre su jefe. En los primeros momentos, sus colegas

le dan su aprobación, pero en seguida descubren que la inculpación es exagerada. Entonces, les da algunas explicaciones: «Tengo documentación en contra de él... Sé todo lo que ha costado a la empresa... Su ineficacia es legendaria... Como si no supiera yo lo que ocurre en el departamento... ¡Cuántas cosas podría contar! Por ejemplo, los gastos postales podrían reducirse a la mitad, pero él no quiere escucharme. Sin él, se podrían hacer muchas cosas buenas...»

El departamento de contabilidad no tarda en dividirse en dos bandos, uno a favor y otro en contra, dentro de un clima de tensión.

Alejandro está inquieto, piensa en el asunto a menudo... y maldice la fatalidad que le ha llevado a trabajar con una persona así... «Sin ella, piensa, esto sería demasiado bonito...»

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

«Sola en el mundo» es un conflicto que se basa en el desconocimiento que cada protagonista tiene de su poder real y, por lo tanto, de su responsabilidad personal.

María se presenta como víctima de su jefe *Alejandro,* que aparece como perseguidor, para luego convertirse en víctima de *María.* Ésta pertenece a esa clase de subordinados que tienen tal cuidado de no ser culpables (precisamente porque se culpabilizan por nada...), que prefieren cargar la responsabilidad sobre las espaldas de su jefe. Es muy importante para ella, mostrarse triste y descontenta; eso la afianza. No ve las posibilidades de solución y su agresividad le sirve sobre todo para huir de su problema (2.º y 3.er grado de pasividad).

Alejandro no la ayuda, pues entra en su juego de perseguidor-víctima, y descarga su culpabilidad sobre las espaldas de *María.*

He aquí, pues, a dos personas que prefieren la ineficacia para no sentirse culpables. Eso hace que la exoneración de responsabilidades resulte cara... Hay otros medios para resolver el asunto.

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

El objetivo es sencillo: trabajar conjuntamente con eficacia y sin dejar de asumir las propias responsabilidades personales.

2. *Determinar las opciones de acción*

2.1. *Opciones de Alejandro*

— Descubrir las opciones posibles de *María* y establecer con ella relaciones que faciliten tales opciones.
— Descubrir su propia responsabilidad y en qué modo su actitud facilita la irresponsabilidad de *María* al asumir responsabilidades que debieran ser asumidas por ella.
— Determinar cuáles son las acciones que dependen de su responsabilidad: es más eficaz pensar que él tiene una responsabilidad en este asunto y que existen medios para actuar en consecuencia.
— Concienciarse de que la ilusión de tener razón exonera de toda responsabilidad... Tener razón y obtener malos resultados nunca ha sido, por desgracia, eficaz... No basta ser una persona «sin tacha»...
— Saber que es inútil «leerle la cartilla» a un subordinado para culparle: es preferible proporcionarle medios prácticos para actuar de otro modo.

2.2. *Opciones de María*

— Ser consciente de que es excesivo su deseo de ser perfecta y sin tacha.
— Concederse un cierto derecho realista a cometer errores.
— Descubrir todas las posibilidades que tiene de mejorar el trabajo.
— Desdramatizar los errores y ver cuál es la mejor organización en lo que de ella depende, sin pretender cambiar a su jefe. Trabajar en colaboración (+ +).
— Exponer las quejas con precisión, poniendo ejemplos muy concretos.
— Proponer a su jefe posibles soluciones dejadas a su libre elección.
— Comprender, antes de que sea demasiado tarde, que los demás se acaban cansando de los «llorones»...
— Para resolver el conflicto, esperar poco de los demás y mucho de sí misma.
— Reconocer que tiene una costumbre que le rinde un flaco favor: hacer a su jefe responsable de todo.
— Salir de su sueño: no está sola en el mundo.

* * *

Los conflictos de los subordinados con su jefe provocan pérdidas de tiempo y de confianza muy dañosas para la eficacia.

Después de haber tomado conciencia a lo largo de este capítulo de los sobreentendidos, de los puntos sensibles y de las causas psicológicas, los protagonistas saldrían ganando si volvieran a considerar estas técnicas de base:

— Una definición clara y concreta de la función a desarrollar, redactada en común, que exprese con precisión lo que el subordinado tiene que hacer.
— Unos objetivos precisos, cuantificados y puestos por escrito, con arreglo a los cuales se juzgará la labor del subordinado.
— Una formación «sobre el terreno»: el jefe y el subordinado dedicarán una jornada completa a desmontar conjuntamente el mecanismo de la situación o de las situaciones que han originado la mayoría de los problemas.

Proyectándose más allá del aspecto rutinario y administrativo que existe en numerosas empresas, estas tres simples proposiciones pueden llegar a ser el fundamento de unas nuevas relaciones profesionales, pues ofrecen a las dos partes la ocasión de clarificar sus relaciones psicológicas: atreverse a hablar de sus temores, de las incomprensiones, de los ideales, de la tolerancia ante el error, de los límites de confianza, etc. En resumen, se trata de clarificar las reglas del juego.

Estas tres simples proposiciones ofrecen, pues, la ocasión de reconsiderar los sucesos conflictivos de los últimos meses, analizarlos conjuntamente y edificar un nuevo estilo de relaciones para los meses próximos.

Capítulo 6

LOS CONFLICTOS ENTRE JEFES DE DEPARTAMENTO

Los conflictos entre jefes de departamento se pueden definir así:

— Los individuos dotados de responsabilidades y poderes similares, pero adscritos a departamentos diferentes, tienen que vivir y organizarse conjuntamente.
— No hay ninguna limitación jerárquica ni ninguna norma de procedimiento que les obligue a ponerse de acuerdo entre ellos para actuar. Es un terreno para la libre negociación, poco habitual en la empresa.

Estas características entrañan relaciones de fuerza y actitudes rígidas, a menudo mal aceptadas, entre los interesados.

En este capítulo, partiremos de las tres actitudes que inician los conflictos [1]:

— *Perseguidor:* Un jefe de departamento, consciente de su fuerza, no quiere ceder nada a los demás: *El brazo de hierro* (caso n.° 1); o excita la curiosidad sin medir las consecuencias: *El reclamo* (caso n.° 4); o bien espera liberarse de su culpabilidad dando lecciones morales a los demás: Los *desvalorizadores* (caso n.° 5).
— *Víctima:* El jefe de departamento que cultiva el conflicto para tener el secreto placer de quejarse: *Gemir* (caso n.° 2), o bien, el que no tiene interés en comprender: *Es demasiado difícil para mí* (caso n.° 6).
— *Salvador:* El jefe de departamento que confunde un buen entendimiento con unas relaciones humanas eficaces: *Las palomas* (caso n.° 3).

[1] En la página 39 se ha descrito un conflicto típico entre jefes de departamento: *La revancha.*

Primer tipo de conflicto: «El brazo de hierro», o el peligro de mezclar una «sana competencia» con una «guerra de posiciones» (papel provocador: perseguidor)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «EL COMBATE DE LOS JEFES»

En el curso de una reunión, el director comercial pide a cada uno de los asistentes que comenten los resultados del plan de ventas anual. Mientras que uno tras otro van expresando su acuerdo en reconocer el éxito en el plano de los objetivos y en admitir un clima «globalmente» positivo, el jefe de márketing, *Tomás,* presenta un análisis fino y circunstanciado que demuestra que el optimismo de los resultados a corto plazo es engañoso de cara al futuro.

Hay un cierto número de hechos que le inquietan; concretamente, dentro del departamento de ventas, el desconocimiento de ciertas reglas elementales, así como las libertades adoptadas con respecto a la política definida inicialmente.

Juan, el jefe de ventas, reacciona con mucha viveza y exige que tal afirmación se demuestre. *Tomás* saca de su cartera un cierto número de documentos internos. No se le había remitido copia de todos, pero los miembros de su departamento han logrado procurárselos a medida que surgían necesidades en relación con las ventas.

Al término de la reunión, *Juan* regresa a su despacho y convoca a sus colaboradores: «A partir de ahora, no se dará a conocer sin mi permiso ningún comunicado, ninguna nota, ninguna cifra, ni se difundirán sin mi firma. Ningún miembro de este departamento debe participar en las reuniones o dar la menor información al personal de márketing.»

Sus colaboradores reciben estas consignas sin sorpresa. Después de todo el tiempo en que se estaba «cociendo» entre los dos departamentos, era forzoso que «esto» llegara... Y, además, para qué sirve comunicar nada si es para que te den una patada.

Por su parte, *Tomás,* escucha cómo sus colaboradores le informan de que las relaciones diplomáticas están rotas. Por lo que decide ir reflejando en un expediente las pérdidas de comunicación y las retenciones de información de las que es víctima. Y comienza a odiar profundamente a *Juan.*

A continuación, *Tomás* reúne a su personal, desde la última mecanógrafa hasta el responsable de más categoría y les expone la situación de guerra originada por los de ventas. La estrategia de respuesta es sencilla: por todos los medios, incluidas las relaciones de amistad, todos y cada uno deben tratar de hacerse con informaciones sobre todo lo que ocurre en el departamento de ventas. Se requiere la movilización de todos. Por supuesto que, en lo que concierne a la información dirigida hacia el departamento de ventas, hay que cortarla, como hacen ellos.

Entonces comienza un período en el que los transmisores de información son señalados y amenazados con los peores castigos por «chivatos» y en el que la intoxicación y los rumores de pasillo hacen las delicias de toda la empresa. Los veteranos son los que menos se excitan. Conocen ya este tipo de lucha.

Entretando, el trabajo se hace mal. Los clientes carecen de informaciones importantes. Los empleados de márketing y los de ventas comienzan a sentirse fatigados por este combate entre los jefes, combate que no les concierne y del cual acaban ellos siendo las víctimas, al igual que los clientes. ¿Cuándo pararán? ¿Adónde les lleva todo esto?

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

Puntos clave que hay que analizar para comprender y resolver el conflicto:

1. *El tipo de conflicto*

«El brazo de hierro» representa el tipo de conflicto en el que la competición es excesiva y se transforma en guerra de posiciones.

2. *El contexto preciso de poder*

Tomás y *Juan* están equivocados: ni uno ni otro tienen poder suficiente para aplastar al otro. Los dos están en posición de «poder flotante» y, por lo tanto, están abocados a negociar.

3. *El clima de seguridad y libertad*

Existe un ambiente de libertad excesiva y de inseguridad que empuja a *Tomás* y *Juan* a la guerra (tipo 6).

4. *Las secuencias habituales del conflicto*

4.1. *Los sobreentendidos y los mensajes ocultos detrás de la conversación oficial*

Tomás piensa: «Juan no puede nada sin mí, se lo voy a demostrar.»
Juan se dice: «No te necesito, te lo voy a demostrar...»

4.2. *Los puntos débiles*

Tomás tiene miedo de «perder los papeles» y ser abandonado, al ser considerado como un inútil.

Juan tiene miedo de que le aplasten y de estar equivocado.

4.3. *Las actitudes instintivas y la inversión de papeles*

Tomás adopta inicialmente un papel provocador como perseguidor, y después es la víctima de *Juan.*

Juan es inicialmente la víctima de *Tomás,* y después persigue a *Tomás.*

4.4. *Los sentimientos ineficaces para resolver el conflicto*

Tomás está encolerizado y tiene miedo.

Juan tiene miedo y odia a *Tomás.*

5. *Las causas psicológicas del conflicto*

5.1. *La necesidad de sensaciones fuertes*

Las escenas que tienen lugar durante las reuniones (gritos, emociones) excitan a los demás y los «rumores de pasillo» hacen las delicias de todos.

5.2. *La imagen no realista de la propia posición*

El sentimiento de superioridad excesivo y no realista oculta un complejo de inferioridad en ambos. Cada uno trata de vencer a su contrincante a pesar de que no puede haber ni vencedor ni vencido.

5.3. *Las falsas creencias sobre las actitudes a adoptar*

Tomás y *Juan* creen que es preciso pon er a los demás en una situación de dependencia con respecto a ellos, en inferioridad, pues, de lo contrario, quedarían ellos, a su vez, en una posición de dependencia. Se imaginan que no se puede estar bien si no se está mejor que el otro.

5.4. *El desconocimiento de la situación real*

Ambos desconocen las posibilidades prácticas de resolución del conflicto (segundo grado), y la importancia del mismo (tercer grado).

5.5. *La necesidad de huir de los problemas*

Esto se manifiesta por la agitación y el activismo (tercer grado) y, después, por la agresividad y la guerra recíproca (cuarto grado).

5.6. *La necesidad de soluciones estereotipadas y rutinarias*

Tomás y *Juan* utilizan viejas recetas que se pueden resumir así: si aplastas al contrario, éste reflexionará y no volverá a atacar.

5.7. *La necesidad de emplear el tiempo de forma previsible y confortante en conversaciones estereotipadas*

Cada persona cuenta a los demás las peripecias del combate de los jefes: folletón inagotable para alimento de chismosos...

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

El objetivo está claro: que *Tomás* y *Juan* conquisten unidos el mercado y a los clientes.

2. *Determinar las opciones de acción para Tomás y Juan*

— Hacer el inventario de las competencias mutuas: de esta forma cada uno valorará al otro por lo que realmente pueda aportar para el éxito del negocio.
— No esperar ni tampoco querer cambiar la personalidad o el comportamiento del otro.
— Tratar cada dificultad práctica al tiempo que se presenta y buscar soluciones provisionales para cada caso.
— No esperar ni buscar una solución definitiva que elimine los conflictos: tal solución no existe.
— Aumentar poco a poco el intercambio de informaciones útiles que permitan la cifra de negocios y la motivación del personal.
— Pedir al director comercial que establezca un objetivo común para *Tomás* y *Juan,* con vinculación financiera para ellos según resultados, con objeto de desarrollar la idea de que trabajar en común «rinde dividendos».

— Rechazar la reacción ante las provocaciones de tipo «perseguidor», puesto que las consecuencias ineficaces son previsibles y conocidas.
— Tomar conciencia de los puntos débiles para no dejarse manipular a este nivel.
— Hallar los medios de concretar los poderes de cada uno, pues la seguridad del territorio no basta. *Tomás* y *Juan* tienen necesidades de seguridad en este aspecto.
— Reemplazar el mensaje erróneo y peligroso: «Haz que los demás dependan de ti si no quieres depender de ellos», por mensajes más eficaces: «Tener éxito en las ventas es la mejor independencia; no es necesario que el otro esté equivocado para que tú tengas razón; tener éxito no implica ser mejor que el otro, sino mejorar los resultados propios anteriores.»

Segundo tipo de conflicto: «Gemir», o no hay cosa mejor que un buen conflicto para entregarse al secreto placer de lamentarse (papel provocador: víctima)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «LOS SERVICIOS SECRETOS»

Después de un fuerte crecimiento que ha durado más de quince años, la empresa BOS padece desde hace dos años una crisis que sacude profundamente la mentalidad de su personal.

La atención se centra en los departamentos operativos: ventas, producción, márketing, y todos los planes, todos los esfuerzos, se realizan en esa dirección, lo cual deja al «resto» de los departamentos (finanzas, personal, informática) con una cierta amargura. ¿Es que acaso no han sido ellos los que han pulsado repetidas veces el timbre de alarma durante los años pasados para fustigar tal o cual comportamiento, para prevenir los peligros que se cernían, para proponer planes alternativos? Nadie ha querido escuchar, y la crisis ha llegado. Actualmente son los mismos departamentos operativos los que siguen queriendo dirigirlo todo. Al cabo de dos años, ya se ha visto el resultado...

Al comienzo, por despecho, los «funcionales» se reúnen para intercambiar informaciones sobre la evolución de la situación.

— ¿Ya sabes que el cliente fulano de tal se ha plantado de nuevo?
— Parece que las previsiones son completamente erróneas.
— Las ventas se han quedado empantanadas de un modo increíble: no se vende nada.

Las reuniones se terminan inevitablemente con grandes quejas contra la empresa: «¡Cuando uno piensa en todos los informes que hemos hecho y que no han servido para nada!»

La situación evoluciona en forma de círculo vicioso: unos dejan filtrar cada vez menos información, los otros refuerzan sus medios de información.

El clan de los funcionales, digno de los servicios secretos, ha decidido organizar una red de informadores reclutados en el «campo enemigo». El perfil para convertirse en informador es: quince años en la empresa; asqueado; miedo de los «jóvenes leones».

Las reuniones son cada vez más numerosas, y, pronto, todos los departamentos administrativos no tienen más que un solo objetivo: conocer lo más rápidamente posible el último problema, la última pérdida de la empresa:

— Ya sabes, se han perdido otra vez tres contratos importantes.

— ¿Has visto los planes para el próximo año? Una completa locura.

— Fulano es completamente incompetente. Es evidente para todos, excepto para la dirección general.

— Por otra parte, en el departamento de producción tienen auténticos problemas con los sindicatos. Ya verás...

— Parece que aquí nadie se preocupa de nada. No hay nadie que dirija. Se ha perdido el rumbo...

Cuando se sabe la noticia de que ha sido nombrado un nuevo director, renace la esperanza. El clan de los servicios secretos se apresura a ir a contar al nuevo director todo lo que sabe del pasado y del presente respecto del conjunto de la empresa. Apoyándose toscamente en el clima social y en los sindicatos, el mensaje está claro: es necesario actuar, y rápido, antes de que todo se hunda.

El nuevo director responde con calma que un equipo de organización va a comenzar a trabajar, iniciando su tarea por los departamentos funcionales. En efecto, si tanto se quejan y si el clima es tan malo en la administración, es adecuado comenzar por allí.

Despechados, los funcionales concluyen que el director está en el otro bando y que la lucha debe continuar. En la reunión del lunes, deciden unánimemente decir al director que la tarea del equipo de organización es inoportuna y que no es menester contar con su participacion.

El director, embarazado, no sabe cómo coger las riendas de la situación... «Yo creía responder a sus expectativas... Se quejaban... Actúo... ¿Qué puedo hacer?... Parece que lo único que realmente interesa es quejarse.»

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

Puntos clave para comprender y resolver el conflicto:

1. *El tipo de conflicto*

Una de las causas clásicas de los conflictos entre departamentos es el placer que experimentan los miembros de cada uno de ellos en quejarse los unos de los otros. Todo es bueno para alimentar el conflicto y proseguir así con las lamentaciones.

2. *El contexto preciso de poder*

Las relaciones de poder son fluctuantes, lo cual facilita los conflictos.

3. *El clima de seguridad y libertad*

Los protagonistas viven un clima de gran inseguridad y disfrutan de una libertad excesiva (tipo 6).

4. *Las secuencias habituales del conflicto*

4.1. *Los sobreentendidos y los mensajes ocultos detrás de la conversación oficial*

Los *operativos* y los *funcionales* confían secretamente en que todo continúe igual para poder seguir quejándose.

4.2. *Los puntos débiles*

Los *funcionales* están muy orgullosos de su capacidad como expertos, y toda reconsideración sobre su competencia les duele profundamente.

Los *operativos* están celosos de su independencia, y toda reducción de su autonomía provoca sus quejas.

4.3. *Las actitudes instintivas y la inversión de papeles*

Por turno y según qué momentos, todos, *funcionales* y *operativos,* adoptan un papel de víctima, de salvador y de perseguidor. Su objetivo consiste en seguir manteniendo el papel de víctima.

4.4. *Los sentimientos ineficaces para resolver el conflicto*

Su impertérrita tristeza, seguida de una cólera rencorosa, no sirve más que para alimentar su gusto por las quejas, sin ayudar a encontrar soluciones.

5. *Las causas psicológicas del conflicto*

5.1. *La necesidad de sensaciones fuertes*

Las recriminaciones y quejas incesantes permiten tener sensaciones y tensiones.

5.2. *La imagen no realista de la propia posición*

Los protagonistas exageran su inferioridad (− +), y la intensifican atacándose recíprocamente (− −). Así, unos con otros, potencian sus posibilidades de seguir gimiendo.

5.3. *Las falsas creencias sobre las actitudes a adoptar*

Cada bando cree que, si se presentan como perseguidos, los otros serán más amables con ellos..., lo cual no siempre es verdad. «Manifiéstate descontento y sin alegría en la vida», tal es el mensaje que condiciona a la mayoría de ellos...

5.4. *El desconocimiento de la situación real*

Exageran la importancia del problema para poder quejarse (tercer grado).

5.5. *La necesidad de huir de los problemas*

Se alteran por nada (tercer grado) y se agreden unos a otros (cuarto grado).

5.6. *La necesidad de soluciones estereotipadas y rutinarias*

Siguen el esquema clásico: quejarse es de astutos y reporta ventajas.

5.7. *La necesidad de emplear el tiempo de forma previsible y confortante en conversaciones estereotipadas*

Las conversaciones plañideras son una buena manera de pasar el tiempo.

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

Pueden fijarse conjuntamente este objetivo positivo: arreglar los problemas en lugar de quejarse.

2. *Opciones de los funcionales y de los operativos*

— Descubrir los límites de las ventajas logradas a base de las lamentaciones.
— Saber que la gente se cansa y que acaba abandonando a los que se quejan demasiado a menudo.
— Tomar conciencia de que tratan de exonerarse y de anular su propia responsabilidad.
— Reemplazar el placer de lamentarse por el placer de resolver concretamente el problema, aunque sea de manera parcial.
— Darse cuenta de que el tiempo empleado en lamentaciones puede utilizarse para analizar el problema y buscar soluciones.

Tercer tipo de conflicto: «Las palomas», o la desgracia de confundir un buen entendimiento con unas relaciones humanas eficaces (papel provocador: salvador)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «SI NO ME QUIERES, PONTE EN GUARDIA»

La empresa YZ administra una multitud de pequeñas unidades de venta descentralizadas esparcidas por todo el país. El Sr. *Rojo,* de cincuenta años de edad, es el director de la rama más importante.

Desde hace dos años, *Rojo* sufre un martirio cada vez que asiste al comité de dirección. Los resultados de su rama son malos, y no se vislumbra mejora alguna. Además, tiene que aguantar los ataques verbales, directos e indirectos, de sus colegas, que tienden a convertirle en el chivo expiatorio de los males de la empresa. Un día, molesto, *Rojo* se dirige a sus colegas: «Tengamos buenas relaciones personales. Os pido vuestra opinión. Si estáis de acuerdo, dejadme tratar mis problemas dentro de mi unidad, y yo haré lo mismo. No hagamos comentarios descorteses en presencia del director. No tenemos nada que ganar y sí mucho que perder. ¿No es esto lo adecuado? Hagamos, pues, las paces.»

Este discurso es aceptado, y todos los miembros del comité deciden retener la lengua. El pacifismo se convierte en regla.

Pero algún tiempo más adelante, *Rojo* presenta un nuevo producto que comporta numerosos aspectos contestables. A partir del primer comentario hostil, deja caer, sentencioso: «Usted tiene razón, todo es criticable. Una vez reconocido esto, creo que es bueno recordar que hemos hecho las paces. Nos ha costado, pero al fin decidimos comportarnos como adultos. No lo olvidemos.»

Un pesado silencio pone el punto a esta afirmación; después, un director salta indignado:

—¡Vamos! Aunque es verdad que no sirve de nada criticar sistemáticamente, debemos hacer oír nuestras críticas. Además es a nosotros a quienes corresponde llevar estas ideas a la práctica. Un comité no debe ser un lugar de disputas, pero sí es el lugar apropiado para explicaciones francas y exhaustivas.

—¡Esto es una guerra fría! Si no hay nadie que quiera hablar por miedo a las reacciones de los demás, ¿para qué reunirnos?

—No. Yo diría que más bien se trata de un pacifismo suicida. Por otra parte, voy a tomar mis precauciones. Voy a escribir inmediatamente una nota expresando las reservas que tengo respecto a este proyecto y los riesgos que nos hará correr.

—Tienes razón. Si él fracasa, que aguante su vela. No hay ninguna razón para que se la aguantemos nosotros.

Transcurre un mes. Los resultados de la operación de *Rojo* son mediocres. Éste llega a la reunión, preocupado, lanzando una mirada que implora el perdón de sus colegas. Entonces, con una pequeña sonrisa, uno de ellos saca la nota: «Yo había expresado mis reservas...»

El comité ataca a *Rojo* y no le deja pasar ni una. Algún tiempo después, éste se marcha de la empresa con la sensación de haber sido víctima de una injusticia...

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

Puntos clave que hay que analizar para comprender y resolver el conflicto:

1. *El tipo de conflicto*

El arte de confundir un buen entendimiento con unas relaciones humanas eficaces es típico de los conflictos suscitados por las *«palomas»*.

2. *El contexto preciso de poder*

Las relaciones de poder se ocultan.

3. *El clima de seguridad y libertad*

Existe un clima de seguridad excesiva en detrimento de la libertad de expresión (tipo 4).

4. *Las secuencias habituales del conflicto*

4.1. *Los sobreentendidos y los mensajes ocultos detrás de la conversación oficial*

Rojo pide secretamente: «Admitidme todo... incluso mis errores ...»
El *comité* piensa: «No nos atrevemos a decirle que estamos en desacuerdo.»

4.2. *Los puntos débiles*

Rojo es muy sensible a las críticas. El *comité* tiene miedo de hacerle sufrir y es demasiado amable...

4.3. *Las actitudes instintivas y la inversión de papeles*

Rojo adopta una actitud de salvador; después se convierte en víctima del *comité.*
El *comité* es víctima del pacifismo de *Rojo* y luego le persigue.

4.4. *Los sentimientos ineficaces para resolver el conflicto*

Rojo se siente culpable por nada... Es demasiado susceptible.
El *comité* tiene miedo, pero después se encoleriza, lo que no arregla nada.

5. *Las causas psicológicas del conflicto*

5.1. *La necesidad de sensaciones fuertes*

Todos experimentan la dulzura de las relaciones agradables y la excitación de los ataques.

5.2. *La imagen no realista de la propia posición*

Rojo mantiene una posición de excesivo optimismo: espera arreglarlo todo (+ −); pero después adopta una posición demasiado pesimista y padece un complejo de inferioridad ante el comité (− +).

El *comité* es demasiado débil y se deja llevar (− +); después aplasta a *Rojo,* adoptando una posición de excesiva superioridad (+ −).

5.3. *Las falsas creencias sobre las actitudes a adoptar*

Rojo cree que debe ser perfecto, pues de lo contrario todo irá mal.
El *comité* cree que, para ser eficaz, debe ser amable y agradar.

5.4. *El desconocimiento de la situación real*

Ninguno de ellos se da cuenta de la gravedad de la situación (grado 3).

5.5. *La necesidad de huir de los problemas*

Se someten sin reflexionar a un modelo pacifista de comportamiento (grado 2), y rehúyen los momentos dolorosos en los que será preciso expresar críticas.

5.6. *La necesidad de soluciones estereotipadas y rutinarias*

Su solución es: entenderse bien y ocultar las dificultades...

5.7. *La necesidad de emplear el tiempo de forma previsible y confortante en conversaciones estereotipadas*

Rojo va diciendo por doquier: «Me tienen manía, no son buenos...»
El *comité* ilustra con anécdotas el lema siguiente: «*Rojo* es un incapaz...»

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

El objetivo del *comité* es expresar sus opiniones para desarrollar la eficacia dentro de una serena atmósfera de trabajo.
Rojo debe plantearse como objetivo dar preferencia a la eficacia.

2. *Determinar las opciones de acción*

2.1. *Opciones de Rojo*

— Comprender que las buenas relaciones humanas no son necesariamente relaciones eficaces.

— Concienciarse de que padece un sentimiento de culpabilidad excesivo que proviene de su personalidad y no de los demás.
— Proponer métodos para ejercer críticas constructivas y darse cuenta del peligroso punto muerto al que conduce la ausencia de críticas.
— Cambiar su mensaje: «Sé perfecto» por otro mensaje positivo: «Sé realista; tienes derecho a equivocarte.»
— Analizar las dolorosas consecuencias que a medio plazo pueden generar unas relaciones agradables a corto plazo.
— Aprender a aceptar las críticas.

2.2. *Opciones del comité*

— No dejarse impresionar por las exigencias de *Rojo*.
— No pasar de un exceso de pacifismo a un ataque malicioso bajo pretexto de que con la amabilidad no se ha conseguido nada. No porque el pacifismo sea peligroso son legítimas y eficaces todas las acciones agresivas.
— Emplear métodos y formas de criticar que tengan en cuenta la sensibilidad de *Rojo*.
— No olvidar que las críticas se aceptan mejor en privado que en grupo.
— Impedir ataques salvajes que puedan justificar el pacifismo.
— No esperar que un grupo sea capaz de arreglarlo todo, decirlo todo, tratarlo todo; después de una utopía pacifista, se caería en una utopía «grupalista».

Cuarto tipo de conflicto: «El reclamo»[1], o el placer de excitar la curiosidad sin ver las peligrosas consecuencias de esa actitud (papel provocador: perseguidor)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «AQUÍ SE ESTÁ COCIENDO ALGO»

Con aire receloso, un informático aborda a un colega de la administración de ventas:

—¿Sabes?, creo que algo va a cambiar en el departamento financiero.

[1] Instrumento con el que se imita el canto de los pájaros para atraerlos a una trampa...

—¡Ah!... ¿Sí? ¿Y qué es lo que sabes?

El informático, *Julio,* se retrae. «No deseo decir más, por el momento», y desaparece.

El administrativo, *Juan,* se queda pasmado y decide tratar de descubrir algo. Se informa donde *Joaquina,* telefonista que tiene una bien ganada reputación de «portera»: «Parece que va a haber una reestructuración importante. El director..., en fin, no he dicho nada. No sé más.»

No hay por qué asombrarse, piensa *Juan.* Hace seis meses que los resultados de la empresa declinan regularmente y no ha habido ninguna reacción oficial.

En la comida del mediodía, en la cafetería, *Juan* vuelve a encontrarse con *Julio* y le confía la información que sabe: parece que se trata del director. Los dos hombres deciden intercambiarse confidencialmente sus informaciones. Pero, para alimentar más rápidamente su sed de información, pronto se ven obligados a averiguar nuevos detalles preguntando a los que deben de estar enterados.

En este juego, los que saben se libran mucho de abrir la boca, y vuelven la cabeza incomodados. Esto refuerza la impresión de que algo pasa. Los no enterados se reúnen en los pasillos y son los que están más dispuestos a hacer correr los rumores más disparatados.

Julio y *Juan,* que, ante los ojos de los empleados, parece que son «gente que sabe, pero que no quiere hablar», son cada vez peor vistos y se empieza a desconfiar de ellos. «Mira cómo es la gente, dicen dolidos... Se les quiere informar y hay que ver cómo lo agradecen...» A su alrededor, el clima está podrido y aumenta la desconfianza.

A fuerza de atraer a los cazadores del rumor, han acabado por recibir balas perdidas.

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

Ésta es la triste historia del cazador cazado. *Julio* y *Juan* se hacen la ilusión de que tienen más poder que los demás haciendo creer que tienen más información que ellos. Las personas como éstas tienen ansia de poder y no pueden ejercerlo más que si se encuentran frente a otras personas que están ávidas de historias secretas y desconocidas para el resto de la gente. He aquí el círculo vicioso y el fatal encadenamiento: cada uno cree aumentar su poder por medio de este juego de rumores (lo cual no es nada seguro) sin darse cuenta de las catastróficas consecuencias (que, en cambio, sí son seguras) de este género de comportamiento. Ésta es la triste historia del cazador cazado.

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

Julio y *Juan* deben buscar las bases de su poder y caer bien a la gente aportando informaciones útiles.

Los otros deben tratar de obtener informaciones serias y útiles y no interesarse en «rumores de pasillo».

2. *Determinar las opciones de acción*

2.1. *Opciones de Julio y Juan*

— Desconfiar del éxito logrado al comienzo y de la tontería de aparentar que están «bien informados» y que son «todopoderosos».
— No olvidar que la gente se acabará dando cuenta de ello y reclamará informaciones completas.
— Observar claramente el clima emponzoñado que se ha creado como consecuencia de esta provocación, más o menos consciente, del rumor y sus peligros.
— Optar por una información útil y clara, rechazando la conducta consistente en aparentar que están bien enterados.
— Buscar alternativas a esta conducta.

2.2. *Opciones de las otras personas*

— No dejarse engañar por el «reclamo»: el que desvela el principio de una información no tiene por qué conocer forzosamente el resto.
— No agobiarle después; ¡es culpa de ellos haber prestado oídos al canto de la sirena!...
— Decirse: «Es demasiado, o no es bastante...», «Los chismes no me interesan...», «¿Qué es lo que dice usted exactamente...?»
— No animar a los «informadores-reclamo» y saber claramente cuáles son las consecuencias desastrosas de sus actitudes.
— Interrumpir y exigir firmemente una aclaración inmediata... Expresar públicamente su desacuerdo sobre los rumores de pasillo en general.
— En caso de rumores de pasillo frecuentes e importantes, exigir un cambio en el sistema de información.

Quinto tipo de conflicto: «Los desvalorizadores», o la esperanza de liberarse de la propia culpabilidad hablando mal de los demás (papel provocador: perseguidor)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «EL VETERANO Y EL NOVATO»

Al comienzo de una jornada de trabajo, *Miguel y Andrés,* un «veterano» y un «novato», respectivamente, deciden comer juntos.

Los dos hombres se hacen confidencias y *Andrés* plantea una cuestión que le interesa particularmente:

—Tengo la impresión de que aquí hay un buen clima entre los jefes de departamento y de que todo el mundo trabaja en colaboración. ¿Me equivoco?

—No te equivocas. Pero no te fíes de *Pedro.*

—¡Ah! ¿Sí? ¿Y por qué?

—Prefiero no decírtelo. No te fíes, eso es todo.

Un poco más adelante, *Andrés* tiene la ocasión de encontrarse con *Pedro* y, a pesar de que le observa atentamente, no ve nada raro en su comportamiento. Luego se sincera con *Miguel,* que le dice:«Es verdad. A primera vista parece buena persona, pero espera un poco.»

Confuso, *Andrés* se preocupa en las semanas siguientes de informarse sobre *Pedro* preguntando a todos los interlocutores de alto nivel que puede encontrar. Éstos concluyen que hay un problema entre los dos y recuerdan que no es la primera vez que eso ocurre con *Pedro.*

Algunos días después, *Pedro* aprovecha una nueva reunión de trabajo para poner las cosas en su sitio:

—¿Qué pasa, *Andrés*? ¿Hay entre nosotros un problema que desconozco?

—No..., que yo sepa.

—Son ya varias las personas que me han dicho que usted hace ciertas reflexiones desagradables con respecto a mí..., o que usted debe de tener algún conflicto conmigo...

Andrés, confuso, intenta tranquilizar a *Pedro,* asegurándole que no ocurre nada. Después se lanza sobre *Miguel,* que vuelve a la carga:

—Es normal. Ya te lo he dicho. Es una táctica..., además todo el mundo lo sabe aquí, tiene la imagen que se merece. Pero espera y verás en qué para todo esto. Un consejo: ¡no te fíes!

—Pero, ¿de qué?

—De él.

Muy rápidamente, la desconfianza entre los jefes de departamento se hace palpable. En el curso de las reuniones o de las comidas, toman mil precauciones oratorias y reaccionan, en un sentido o en otro, a la menor toma de posición. El ambiente se enrarece entre ellos y todos se preguntan qué habrá pasado.

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

Los desvalorizadores como *Andrés* son muy poco conscientes del poder devastador que poseen: la excesiva libertad de palabra se convierte en origen de inseguridad. ¿Su motivación?: «Nosotros no somos los únicos que tenemos problemas, se dicen para sí..., los demás también los tienen.» ¿Su punto débil?: Sentirse culpables. De ahí parte su necesidad de situarse en posición de superioridad para ocultar su profundo complejo de inferioridad.

«La vida está llena de defectos, las gentes son malas: todos somos culpables», tal es su creencia de base, con la que se sienten menos solos. Su mejor truco para ocultar su debilidad es hablar mal de los demás. Esta agitación verbal es típica en las actitudes de pasividad.

Hablar de los defectos de los demás permite no hacer nada por arreglar los propios problemas. ¡Pobres desvalorizadores!, tras el perseguidor se esconde una víctima.

¿Qué hacer para salir del punto muerto de la desvalorización?

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

Todos tenemos defectos. El objetivo es trabajar con los aspectos positivos de los demás, desarrollar los propios puntos fuertes y minimizar los puntos débiles. Estudiar en común lo que cada uno tiene de positivo y puede aportar en bien de todos.

2. *Determinar las opciones de acción*

— Ser consciente de la necesidad de afianzarse que tienen los desvalorizadores: darles seguridad, pues son personas muy preocupadas por sus propios defectos (sin duda, tienen una debilidad particular que desean ocultar...).

— Aprender a ver y valorar los aspectos positivos de las personas y de los acontecimientos. Reducir los aspectos negativos a sus justas proporciones, sin exagerarlos.
— Adiestrarse en el arte de la crítica positiva.
— Dejar que afloren sólo aquellas cuestiones que son abordables y susceptibles de una solución rápida.
— Concienciarse de las causas psicológicas del hábito de hablar mal de los demás y de la ineficacia del mismo.
— Negarse a entrar en conversaciones de este tipo.
— No hablar mal de los demás criticándoles porque critican.

Sexto tipo de conflicto: «Es demasiado difícil para mí», o cómo el que no tiene interés en comprender encuentra muchos medios para no hacerlo
(papel provocador: víctima)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «NO SOY MÁS QUE UN POBRE PATÁN»

Daniel, el jefe de personal, toma aire anticipadamente, pues a través de su puerta entreabierta surge la faz rubicunda del jefe de producción, *Pedro,* iluminada por una sonrisa sarcástica. En su mano hay un informe:

—No he entendido nada..., ríe burlonamente. ¡Pero es que nada de nada!

—Se trata de las dos teorías posibles sobre la política de remuneración, y le pido su opinión, responde *Daniel.*

—¡Oh, sí! Ya he leído el título. Pero lo de dentro parece chino.

—¡Qué va!, replica molesto el jefe de personal, que ya conoce el juego.

—Pues sí (con una gran sonrisa). Usted ya sabe que pertenezco a producción. No tengo buenos títulos ni diplomas, como usted. No soy un sabio. No he leído un montón de libros. Sólo sé escasamente leer, escribir y contar. Y ¡vale!... Así pues no tengo opinión sobre las grandes políticas y teorías. No comprendo nada. Usted sabe que soy un hombre de acción, no un académico. Cuando hay problemas, intento resolverlos. Uno a uno. No me ocupo más que de lo mío, que es de lo que sé algo. Del resto no me ocupo, pues me da dolor de cabeza. Prefiero actuar. Es ahí donde se ven los resultados.

Acabado su monólogo, *Pedro* se da cuenta del rostro irritado de su interlocutor. *Daniel* replica:

—Lo que pasa es que usted se niega sistemáticamente a trabajar en equipo. ¿Cómo quiere que planifique ninguna acción si se niega a establecer un diálogo y llegar a un acuerdo?

—Sinceramente, no es así. A cada uno su trabajo. No tengo ninguna idea sobre el asunto y no puedo ser de ninguna utilidad.

—No lo creo así.

—Sí, señor; es así. Acepte la única idea que le puedo dar: ¡doble los salarios!

Según sale del despacho, se desternilla de risa. El jefe de personal suspira... «¿Qué se puede hacer con un individuo como éste?»

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

«Es demasiado difícil para mí» es el tipo de conflicto cuyo origen es la negativa inconsciente a reflexionar. Es la trampa en que caen los hombres de acción que «rechazan las teorías», como suelen decir ellos. Pero ¿es de verdad «demasiado difícil»? ¿Qué se esconde tras ese miedo a pensar, a analizar, a comprender?

Pedro tiene miedo a tomar partido. *Daniel* tiene miedo a la soledad.

Pedro hace de «víctima estúpida» ante *Daniel,* que espera demasiado de él, después *Pedro* se convierte en perseguidor y *Daniel,* en víctima.

Pedro exagera su incomprensión y *Daniel* cree demasiado en la participación; luego, *Pedro* le ataca abiertamente, pero ¿ostenta un poder suficiente para hacerlo? Y *Daniel* sufre demasiado por su soledad, que, no obstante, es banal y clásica.

Pedro tiene una creencia falsa: «No pienses, no te involucres y será mejor para ti.»

Daniel espera demasiado de los demás y se encierra en su dialéctica: «Tengo razón, *Pedro* está equivocado. ¿Cómo se puede trabajar con esta clase de gente?»

¿Cómo puede salir *Pedro* de su estrategia de «pobre patán», que no le rinde tantos servicios como cree?

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

Los departamentos de producción y de personal se pueden plantear como objetivo la cooperación conjunta para trabajar eficazmente.

2. *Determinar las opciones de acción*

2.1. *Opciones de Pedro*

— Tomar conciencia del hábito que ha contraído de aparentar que es un pobre patán, cuando no quiere hacer nada y de la irritación (e incluso más que irritación) que provoca a su alrededor.
— Darse mensajes eficaces: «Reflexiona, toma partido, asume el riesgo de dar tu opinión, eres capaz de hacerlo... los otros no te van a "comer", puedes afrontar las cosas directamente sin necesidad de adoptar aires de víctima para protegerte.»
— Aprender a negociar, a afirmarse positivamente para actuar en común con los demás (+ +).

2.2. *Opciones de Daniel*

— Comprender el mecanismo del conflicto y detenerlo desde su comienzo.
— Observar que él es también responsable del conflicto; no es sólo el otro el equivocado.
— Ser más realista en sus esperanzas de concertación y participación.
— Comprender y aceptar el rechazo de *Pedro,* y esforzarse por buscar el modo de persuadirle para que trabaje en equipo.
— Poner en marcha con espíritu creativo diversos medios prácticos que susciten la participación.

* * *

Los conflictos entre jefes de departamento provienen generalmente tanto de un desconocimiento recíproco como de una ignorancia del papel que deben desempeñar. Más que apuntalarse en un *Brazo de hierro* permanente, conviene que los responsables contemplen un nuevo método de vida en común. Por ejemplo, una política de comunicación eficaz debe comportar, como mínimo, las fases siguientes:

Clarificar:

— Redacción una vez por año de los objetivos de cada departamento y comunicación de los mismos a todos los responsables.
— Difusión de organigramas claros y actualizados que precisen la posición y el nombre de cada cargo.

Responsabilizar:

— Difusión de organigramas de delegación, en los cuales cada director concrete las tareas que se delegan y a quién se delegan.
— Celebración de reuniones regulares entre departamentos sobre temas concretos, con obligación de obtener resultados.

Formar:

— Acciones de formación en materia de comunicación y negociación, para los responsables de los departamentos.
— Redacción conjunta de unos principios de actuación que definan la actitud de solidaridad que hay que manifestar ante las críticas, ante los rumores de pasillo, etcétera.

Estas técnicas de organización no pueden tener un éxito duradero si los interesados no son conscientes de sus miedos, de sus debilidades y de las críticas que cada uno lleva consigo y que desea suprimir.

La libertad y la seguridad de expresarse sin herir a los demás ni provocar reacciones de revancha representan el punto esencial para lograr un equipo de directivos que trabaje con espíritu de colaboración.

La comprensión de las actitudes de cada cual y de los papeles que se representan permitirá a los responsables construir sobre bases claras un nuevo sistema de relaciones profesionales y personales en el que la confianza mutua reemplace al temor.

Capítulo 7

LOS CONFLICTOS ENTRE PERSONAS DE UN MISMO DEPARTAMENTO

Estos conflictos se pueden definir así: en el interior de un grupo, de un servicio o de un departamento, colegas de un mismo nivel jerárquico sufren o provocan luchas internas que repercuten de una u otra manera sobre el responsable del grupo.

En este capítulo veremos los diferentes «papeles» que se interpretan en el marco de los diversos departamentos, contemplándolos a través de algunos de los tipos dominantes. Pero, también aquí, las actitudes desencadenantes de los conflictos son lo predominante. Las examinaremos bajo sus tres formas:

— *Perseguidor:* Cada uno trata de manipular al otro, que a su vez trata de manipularle, etc.: *El manipulador* (caso n.° 1); o bien cada uno desvaloriza a los otros con palabras suaves: *Demasiado cortés* (caso n.° 5).
— *Salvador:* El colega que crea problemas para poder arreglarlos: *El pirómano bombero* (caso n.° 2); el que se cree indispensable, y del que, no obstante, se puede prescindir perfectamente: *La sal de todos los platos* (caso n.° 4); el que se mete a arbitrar los desacuerdos de sus colegas creyendo que así les ayuda: *El árbitro* (caso n.° 6).
— *Víctima:* El colega que ya no puede más, que no tiene tiempo de hacer lo que se le pide: *El desbordado* (caso n.° 3).

Primer tipo de conflicto: «El manipulador», o la historia sin fin de los manipuladores manipulados que manipulan, etc., (papel provocador: perseguidor)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «LA PANTALLA O LA VIDA...»

Todos los fines de mes, el departamento financiero se afana para cerrar las cuentas a marchas forzadas y enviar el balance mensual a la sede central de la empresa.

Miguel, de la sección de contabilidad, expone su idea a su colega, *Norberto,* de la sección de análisis financiero:

— Para cumplir perfectamente las fechas, y con menos trabajo, bastaría conseguir un terminal informático suplementario. Una persona podría así transmitir directamente los datos obtenidos sin esperar al cierre de las cuentas.

— Pero la compra de un terminal no sería rentable, si se utiliza tan pocos días al cabo del mes..., subraya *Norberto.*

— Eso es lo que yo también he pensado. Por lo tanto, te propongo esta solución: que la sección de análisis financiero nos preste durante dos días al mes uno de sus terminales.

— Imposible, es del todo imposible. Siempre se me busca a mí para que haga las cosas. No estoy de acuerdo. Yo tengo mi trabajo y mis objetivos. No puedo prestar un terminal.

Miguel, que desde hace tiempo mantiene malas relaciones con *Norberto,* no se sorprende de su actitud. Pero aquí se le ofrece una buena ocasión de marcarse un tanto contra él. Pide una entrevista con el director del departamento financiero, *Pedro,* para exponerle su idea y subrayarle cómo la mala voluntad de unos pocos puede ser la desdicha de la gran mayoría. En definitiva, insiste en lo importante que es para él el espíritu de equipo y la cooperación. «¡Pero éste no es el caso de todos!...», suspira.

Pedro está totalmente de acuerdo con *Miguel.* Quiere desarrollar el espíritu de equipo en su departamento: «Arregla este asunto con *Norberto*... Cuento contigo...»

Al día siguiente *Miguel* se encuentra de nuevo con *Norberto:*

— Comprendo muy bien tus problemas... Ceder tu terminal es imposible... Si sólo dependiera de mí, ya sabes... Pero el jefe está muy interesado en ello... Me ha dicho que te pida que me prestes el terminal... Ya sabes cómo es..., el espíritu de equipo... En fin, como quieras...

— Bueno, bien..., te presto el terminal... De cualquier forma, no tengo elección...

— Como quieras...

Norberto tiene la sensación de que se le está manipulando suavemente...

Algún tiempo después, como por azar, *Norberto* no entrega en las fechas previstas los datos del control presupuestario. Se queja en todas partes de que no tiene los medios para entregarlos a tiempo: «He prestado mi terminal a *Miguel*... Claro que eso es normal... Hay que ayudarse en la vida... Pero ahora no puedo ir tan rápido...»

Al enterarse de estos rumores de pasillo, *Miguel* se da cuenta de que está siendo, a su vez, manipulado: «¡Vaya! Hace el papel del pobre empleado sacrificado... Se cree un hábil manipulador... Le voy a demostrar quién soy...»

¡A manipulador, manipulador y medio...! Algún tiempo después, *Norberto* oye por azar que..., etc., etc. (historia sin fin...).

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

1. *El tipo de conflicto*

El manipulador representa la historia interminable de los manipuladores que manipulan; el uno se emplea contra el otro para ver quién es más sutil: un tipo de comportamiento que provoca conflictos sin fin...

2. *El contexto preciso de poder*

Miguel y *Norberto* se encuentran en una situación recíproca de poder flotante; por lo tanto, de negociación. Ninguno de ellos tiene suficiente poder para imponer al otro su solución personal.

3. *El clima de seguridad y libertad*

El clima se caracteriza por una combinación poco eficaz: preocupación excesiva para cooperar, asociada a una guerra muy agresiva (tipo 5).

4. *Las secuencias habituales del conflicto*

4.1. *Los sobreentendidos y los mensajes ocultos detrás de la conversación oficial*

Miguel sobreentiende: «Lo que me interesa es dominar...»
Norberto responde secretamente: «A mí también...»

4.2. *Los puntos débiles*

A *Miguel* y *Norberto* les gusta manipular a su contrincante para disfrutar del gusto del poder y de una oculta dominación sobre la otra persona.

4.3. *Las actitudes instintivas y la inversión de papeles*

Miguel y *Norberto* adoptan, cada uno en su momento el papel manipulador del perseguidor, después el de víctima y, luego, el del salvador.

4.4. *Los sentimientos ineficaces para resolver el conflicto*

Miguel y *Norberto* tienen sentimientos diversos: miedo del otro, rencor, deseos de venganza, cólera, ansia de dominar. Todos estos sentimientos les impiden tratar el problema de la cooperación. El placer de experimentar estos sentimientos les anima a manipular.

5. *Las causas psicológicas del conflicto*

5.1. *La necesidad de sensaciones fuertes*

A *Miguel* y *Norberto* les gusta la fuerte sensación de ser, cada uno en su momento, vencedor y vencido.

5.2. *La imagen no realista de la propia posición*

Cada uno de ellos pasa por una posición de superioridad (+ −), después por una de inferioridad (− +), y manipula para mantenerse en su posición de superioridad (+ −) por padecer un temor exesivo del otro y de la situación negociada cara a cara (+ +).

5.3. *Las falsas creencias sobre las actitudes a adoptar*

Ambos tienen algunas ideas falsas: el sentarse cara a cara y explicarse francamente es siempre peligroso y no sirve de nada: «Desconfía de los demás, manténte fuerte y no muestres tus debilidades... No te descubras... Los otros son peligrosos.»

5.4. *El desconocimiento de la situación real*

Desconocen la variedad de soluciones posibles (segundo grado) y no conocen más que una solución: la manipulación.

5.5. *La necesidad de huir de los problemas*

Ambos huyen de su problema, con lo que originan una agitación psicológica (grado 3), y quedan sometidos a un solo modelo de relaciones: la manipulación: (grado 2).

5.6. *La necesidad de soluciones estereotipadas y rutinarias*

Aplican una solución clásica en lo que respecta a las relaciones humanas: la manipulación.

5.7. *La necesidad de emplear el tiempo de forma previsible y confortante en conversaciones estereotipadas*

Cada uno puede contar, jugada por jugada, cómo «ha manipulado» o cómo «le han manipulado».

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

Miguel y *Norberto* pueden establecer como objetivo el negociar un acuerdo fructífero para ambos.

2. *Determinar las opciones de acción*

Estas opciones son válidas para *Miguel* y para *Norberto:*

— Perder sus ilusiones sobre la eficacia de la manipulación...
— Concienciarse de lo poco eficaz que es la manipulación en un contexto de poder flotante: nadie puede ganar en realidad, toda victoria es ilusoria y el otro siempre tiene la posibilidad de recobrarse. En caso de una gran diferencia de poder, la manipulación puede tener alguna eficacia, pero hay que tener cuidado con las consecuencias que se deriven a medio plazo.
— Descubrir las consecuencias negativas de la manipulación: pasividad, rebelión, revancha, desconfianza recíproca, tiempo perdido en guerras secretas, etc.
— Comprender los límites de sus falsas creencias sobre las relaciones humanas: aquéllas tienen un aspecto verdadero, pero su aplicación sistemática no tiene salida.
— Saber que las relaciones humanas no se dividen solamente en relaciones de pura confianza y relaciones de total desconfianza.
— Aprender algunas fórmulas prácticas de negociación y, llegado el caso, aprender a utilizarlas.

Segundo tipo de conflicto: «El pirómano bombero», o cómo crear problemas para poderlos arreglar (papel provocador: salvador)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «PÁNICO...»

El Sr. *Ara,* fundador y director de la empresa, debe partir de vacaciones durante un mes, en la época de verano. Jerárquicamente, por debajo de él,

ninguno de los tres jefes de departamento ostenta en realidad el título ni las responsabilidades de «segundo de a bordo».

Antes de marchar, el Sr. *Ara* manifiesta su confianza a los tres directivos, pero su inquietud es visible. Para no vejar a nadie, no designa a ninguno de ellos como responsable y el «equipo» promete actuar lo mejor posible.

«No podréis localizarme, pero yo telefonearé una vez a la semana, los viernes», concluye el director.

Después de transcurridos diez días de relativa calma, el jefe de ventas, *Alberto,* tiene la oportunidad de realizar una venta importantísima e informa de ello a *Bernardo,* jefe de producción, y a *Carlos,* jefe de finanzas.

Pero, en ausencia del gerente, nadie tiene la costumbre de tomar decisiones tan importantes.

Alberto, que quiere demostrar su capacidad para mandar, no está dispuesto a dejar pasar la operación. Exhorta a sus colegas a que asuman sus responsabilidades para lograr cerrar un negocio tan importante para la vida de la empresa. Para obligar a sus colegas a actuar, hace que sople una ráfaga de pánico:

—¿No os dais cuenta...? Perder un asunto de esta clase...

—Pero en materia de precios no decido yo solo, protesta el jefe de finanzas.

—De acuerdo, pues. Démonos prisa y pongámonos rápidamente en contacto con el jefe... Es nuestro puesto lo que está en juego... Tomemos la iniciativa.

La actitud febril de sus colegas incita al jefe de ventas a inspirarles las soluciones más dispares. ¿No está el Sr. *Ara*? ¡Telegrafíen a su domicilio de vacaciones! Pónganse en contacto con el portero de su casa, llamen a alguien de la familia... Y a cada idea que da, mantiene la presión con preguntas acuciantes: «Entonces, ¿qué? ¿Se han puesto en contacto con él? ¿Dónde está? ¿Sí o no? Rápido, rápido, es urgente...»

Pronto toda la empresa está al corriente del asunto. *Alberto* se encuentra asediado en la cafetería. Acosado a preguntas, va de grupo en grupo, muy seguro de sí, para exponer su plan y todas las ventajas que se pueden derivar para la empresa. Pero la situación, dice, todavía está bloqueada por la posición de los departamentos de producción y de finanzas.

El viernes, el Sr. *Ara* telefonea. La secretaria, muy excitada, le anuncia la buena noticia antes de pasarle con *Alberto:*

—Hola, ¿qué pasa? ¿Es que ha cundido el pánico? Mi portero me llama, mi familia también, recibo telegramas. ¿Os habéis vuelto todos locos?

—No, en absoluto. Mis colegas están un poco abrumados, es normal, no tienen costumbre de tomar decisiones tan importantes. Ahora, todo está ya arreglado, he tomado las riendas de la situación. Mire lo que he hecho (...)

y después, por supuesto, he puesto al personal al corriente de la marcha del asunto. Realmente, no ha sido muy complicado; cuando se le conoce a usted bien, se sabe cómo hubiera actuado.

Después de haber recibido las felicitaciones de su jefe, *Alberto* convoca a sus colegas y a los representantes del personal para confirmar la noticia.

Bernardo y *Carlos*, al conocerla, se enfurecen y se dan cuenta de la maniobra de *Alberto*. Deciden contraatacar cuando vuelva el jefe, teniendo la cruel sensación de que se les ha hecho una mala jugada: algún tiempo más tarde, un sucio asunto relacionado con un cliente descontento aflora a la superficie: el Sr. *Ara* convoca a *Alberto*...

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

Puntos clave que hay que analizar para comprender y resolver este conflicto:

1 *El tipo de conflicto*

El pirómano bombero representa el tipo de conflicto en el que una persona crea problemas para poderlos después arreglar.

2. *El contexto preciso de poder*

Alberto se otorga un poder más importante del que necesita para trabajar bien... Los *otros* desconocen su propio poder...

3. *El clima de seguridad y libertad*

Alberto crea artificialmente un clima de inseguridad.

4. *Las secuencias habituales del conflicto*

4.1. *Los sobreentendidos y los mensajes ocultos detrás de la conversación oficial*

Alberto piensa: «Sin mí no podéis hacer nada...»
Los *otros* se dicen: «No somos unos incapaces...»

4.2. *Los puntos débiles*

Alberto tiene el deseo de ser poderoso e indispensable.
Los *otros* tienen miedo de asumir responsabilidades.

4.3. *Las actitudes instintivas y la inversión de papeles*

Alberto se sitúa en la postura de salvador, y al final pasa a ser víctima.
Los *otros* son víctimas de *Alberto* y, después, le persiguen.

4.4. *Los sentimientos ineficaces para resolver el conflicto*

El temor, el atolondramiento y el pánico crean un desasosiego ineficaz. *Bernardo* y *Carlos* tienen la sensación de haber sido engañados y desean vengarse, lo cual no arregla nada...

5. *Las causas psicológicas del conflicto*

5.1. *La necesidad de sensaciones fuertes*

Este asunto provoca numerosas tensiones en todo el mundo: actividad febril, etcétera.

5.2. *La imagen no realista de la propia posición*

Alberto se imagina que es el gran salvador de todos (+ −) y sobrevalora sus posibilidades.

Los *otros* le dejan manipular las cosas con demasiada facilidad (− +), y después se lanzan a un revanchismo peligroso (+ −).

5.3. *Las falsas creencias sobre las actitudes a adoptar*

Alberto cree que sólo puede ser fuerte si los otros son débiles.

Los *otros* se imaginan que asumir responsabilidades es peligroso para ellos.

5.4. *El desconocimiento de la situación real*

Alberto desconoce la importancia del problema (grado 3).
Los *otros* desconocen las posibilidades de solución (grado 2).

5.5. *La necesidad de huir de los problemas*

Alberto muestra excitación para disimular su deseo de poder.
Bernardo y *Carlos* se esfuerzan por ocultar su miedo a las responsabilidades.

5.6. *La necesidad de soluciones estereotipadas y rutinarias*

Alberto aplica esta solución clásica: «No tendrán necesidad de mí si no hay problemas.»

5.7. *La necesidad de emplear el tiempo de forma previsible y confortante en conversaciones estereotipadas*

Alberto hablará de lo pusilánimes que son los *otros,* quienes, a su vez, hablarán de las maniobras de *Alberto.*

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

Alberto y los *otros* pueden establecer como objetivo la cooperación eficaz conjunta, en la que se acepte una rivalidad moderada.

2. *Determinar las opciones de acción*

2.1. *Opciones posibles de Alberto*

— Darse cuenta de lo peligroso que es su juego: que un día habrá verdaderos problemas y nadie le creerá; de todos modos, su actuación empieza a conocerse y no gusta...
— No dejarse embriagar demasiado por las maniobras en las que ha tenido éxito, porque darán lugar a represalias.
— Observar que hay otros medios de obtener poder, diferentes del de crear problemas para arreglarlos después: conseguir resultados, ser útil y eficaz, encontrar clientes, etcétera.
— Ser consciente de su temor oculto a asumir responsabilidades; no se atreve a hacerlo si no existe una situación de pánico.
— Encontrar ocasiones para ser eficaz, sin más historias.

2.2. *Opciones de los otros*

— Constatar que su miedo les sitúa en una posición propicia para ser manipulados, y que su venganza reanima los mismos impulsos y no resuelve nada.
— No dejarse dominar por el pánico, cuando se presenten situaciones parecidas, no picar en el anzuelo.
— Atreverse a asumir riesgos y responsabilidades escogiendo para ello operaciones lo bastante seguras y que se ajusten bien a su capacidad.
— Hacer frente a *Alberto,* diciéndole que han descubierto su juego y que éste es inútil y peligroso.

Tercer tipo de conflicto: «El desbordado», o el arte de rehuir las propias responsabilidades y de justificar los fracasos arrastrando consigo a los demás (papel perseguidor: víctima)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «EL CONTAGIO », O «LA MONTAÑA DE TRABAJO PREÑADA DE RATONES QUE TIENEN LA RABIA...»

En una gran empresa de distribución, *Carlos* acaba de ser promovido dentro del departamento de expediciones. Se le ha encargado de la reorganización de uno de los sistemas de envío...

Conoce bien su trabajo y desea demostrar rápidamente que aquello debe cambiar.

Para imponer su imagen de monstruo del trabajo, *Carlos* decide cambiar todo de arriba a abajo: nueva organización del trabajo, nuevos procedimientos, nuevos impresos, nuevos ficheros. A sus colegas les sienta como un latigazo la nueva carga de trabajo y comienzan a mostrar inquietud, cuando no su falta de motivación, ante un colega que lo trastoca todo y que se ocupa hasta de los menores detalles.

Por otra parte, el número total de envíos no aumenta. Las quejas, y a continuación, las primeras críticas llegan hasta su jefe, el Sr. *Bailén:*

—No lo comprendo. Usted está aquí desde las siete de la mañana hasta las diez de la noche, viene a trabajar todos los fines de semana..., lo cual me parece un poco demencial, y aún no encuentra tiempo para garantizar lo que considero como una prioridad: asegurar un mínimo de calidad en las entregas.

—Es verdad, trabajo enormemente. Creo en lo que hago, por lo que literalmente me sumerjo en el trabajo. Eso no puede reprochármelo. Asimismo, si usted supiera en qué estado he encontrado el departamento... Me he

visto obligado a volver a poner todo en orden, a clasificarlo todo. No todo el mundo lo ha comprendido. ¡Hay quien incluso me lo ha reprochado! Pero usted verá el cambio.

En las semanas siguientes, *Carlos* quiere imponer su organización a sus colegas. Pero éstos no consideran necesarios unos cambios tan rápidos ni el cambiar por cambiar: «Por el momento, no hay tiempo. Las prioridades están en otra parte. Hagamos en primer lugar lo que se ha previsto; ya veremos luego...»

«Pero yo sé cómo encontrar el tiempo», replicaba *Carlos* con determinación, y se ponía a imaginar, a su vez, las nuevas formas de trabajo que podrían encajar con su reorganización. Un día *Carlos* «explota»:

—Me hundo en el trabajo durante quince horas diarias, me arriesgo a dejar aquí mi salud; ya sabéis que estoy tomando calmantes, mi médico me los ha prescrito, y vosotros me hacéis reproches... Mejor haríais en ver cómo van vuestras propias cosas...

—¿Qué quieres decir?

—Yo ya me entiendo, que es lo que importa. Si todo el mundo trabajara como yo, no habría problemas. Justamente a partir del momento en que ha sido preciso mejorar, no hay ninguna persona que esté en su sitio. No puedo hacer nada bueno porque vosotros sois lentos como tortugas... Todo lo que está pasando es por vuestra culpa...

Transcurren algunos días... A causa de su inquietud personal, *Carlos* ha acabado por crear dentro del departamento un ambiente soliviantado: los incidentes entre las personas se multiplican...

¿Pero qué mosca les ha picado a todos en el departamento de entregas?

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

Puntos clave que hay que analizar para comprender y resolver el conflicto:

1. *El tipo de conflicto*

«El desbordado» es el tipo de conflicto vinculado a actitudes de inquietud y de agotamiento que representan un medio clásico para rehuir las propias responsabilidades y justificar los fracasos propios arrastrando a los demás consigo...

2. *El contexto preciso de poder*

Carlos y sus *colegas* mantienen úna relación de poder «flotante», de ahí que sea necesaria la negociación...

3. *El clima de seguridad y libertad*

El clima en este departamento se caracteriza por un exceso de libertad y por una falta de normas de seguridad (tipo 6).

4. *Las secuencias habituales del conflicto*

4.1. *Los sobreentendidos y los mensajes ocultos detrás de la conversación oficial*

Carlos sobreentiende: «Vosotros sois los responsables de mi agotamiento al no aprobar mi actuación.» Sus *colegas* le dicen secretamente: «Continúa fatigándote para demostrar que estás capacitado...»

4.2. *Los puntos débiles*

Carlos no está seguro de su valía...
Sus colegas tampoco lo están, lo que refuerza el punto débil de *Carlos*.

4.3. *Las actitudes instintivas y la inversión de papeles*

Carlos asume la posición del pobre responsable desbordado (víctima); después desempeña el papel de inquisidor que imparte lecciones y crea un ambiente soliviantado (perseguidor).

Sus colegas adoptan al comienzo el papel de perseguidores, empujando a *Carlos* hacia el agotamiento; después pasan a la situación de víctimas, convirtiéndose ellos mismos en «desbordados».

4.4. *Los sentimientos ineficaces para resolver el conflicto*

Carlos es un inquieto que tiene miedo y duda de sí mismo: sentimientos que acompañan y activan su agotamiento.

Sus colegas están inicialmente irritados y después enervados, y, por ello, se hacen ineficaces...

5. *Las causas psicológicas del conflicto*

5.1. *La necesidad de sensaciones fuertes*

Carlos vive la excitación nerviosa propia del agotamiento...

5.2. *La imagen no realista de la propia posición*

Carlos no se siente a la altura de las circunstancias (− +), sentimiento reforzado por la actitud de sus colegas (+ −); después, ataca a sus colegas y les da lecciones (+ −) y arrastra finalmente a todo el mundo a una inquietud ineficaz (− −).

5.3. *Las falsas creencias sobre las actitudes a adoptar*

Carlos corre el riesgo de agotarse por los mensajes del tipo de: «Sé perfecto, esfuérzate, y arréglate para que las cosas no salgan bien, así continuarás esforzándote y estarás contento (no manifiestes alegría...).»

Sus colegas obedecen a estos mensajes: «No cambies, sigue siempre así, no reflexiones; pase lo que pase, manténte descontento...»

5.4. *El desconocimiento de la situación real*

Carlos desconoce las posibilidades reales de solución (segundo grado).
Los colegas desconocen la importancia del problema (tercer grado).

5.5. *La necesidad de huir de los problemas*

Carlos se inquieta y se agota (tercer grado), y después se ataca él mismo poniéndose enfermo (cuarto grado). Este comportamiento le permite ocultarse el problema real del cambio que hay que realizar en el departamento...

Sus colegas no quieren hacer nada (primer grado), y después su pasividad se convierte en inquietud (tercer grado).

5.6. *La necesidad de soluciones estereotipadas y rutinarias*

Carlos sigue un modelo clásico que puede formularse así: con el trabajo se consigue todo.

Sus colegas están pasivos: «ante todo no cambiar nada de nada»; después, se dejan influir sin reaccionar.

5.7. *La necesidad de emplear el tiempo de forma previsible y confortante en conversaciones estereotipadas*

En el departamento resuenan las «jeremiadas» de *Carlos,* cuyo eco repiten pronto sus colegas.

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

Carlos puede establecer como objetivo positivo el encontrar los medios para lograr un ritmo normal eficaz de trabajo.

Sus colegas pueden establecer como objetivo positivo el encontrar los medios prácticos para trabajar eficazmente con *Carlos.*

2. *Determinar las opciones de acción*

2.1. *Opciones de Carlos*

— Descubrir que tiene poder sobre la organización de sus actividades...
— Concienciarse de los fenómenos psicológicos que acompañan a su comportamiento derivado del exceso de trabajo: culpabilidad, excusas para rehuir las responsabilidades y justificar sus fracasos, excusas para hacer mal su trabajo, etcétera.
— Dirigirse otros mensajes positivos: «Sé realista antes que perfecto; trabaja a tu ritmo para ser eficaz antes que fatigarte sin lograr buenos resultados; sé feliz en lugar de cultivar actitudes de víctima...»
— A partir de ahí, informarse de cuáles son los métodos habituales para la organización del tiempo y del trabajo y estudiar con su jefe lo que hay que hacer realmente.

2.2. *Opciones de sus colegas*

— Reafirmar a *Carlos,* exculparle, ayudarle a organizar mejor su trabajo...
— Comprender que rebajarle la moral le inquieta y le impulsa al agotamiento.
— No dejarse contagiar por su agitación y proponer soluciones alternativas.

— Descubrir que el rechazo sistemático del cambio puede ir, a medio plazo, en contra de sus propios intereses.
— Negociar con *Carlos* un *modus vivendi*, sin exigir el arbitraje del jefe, salvo en caso de última necesidad.

Cuarto tipo de conflicto: «La sal de todos los platos», o el indispensable de quien se puede prescindir perfectamente (papel provocador: salvador)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «DEBO OCUPARME DE TODO»

Los jefes de grupo del departamento de administración de ventas siempre han logrado dar la imagen de un equipo serio y unido, en el que la ayuda mutua no es una palabra vacía.

Uno de ellos, *Esteban,* ha oído decir a su secretaria y en rumores de pasillo que *Lucas,* su compañero de despacho, tenía relaciones difíciles con un cierto número de personas pertenecientes a su grupo y que el ambiente dentro del mismo era detestable. El conflicto existía desde hacía ya algún tiempo, y *Esteban,* dejándose llevar únicamente por sus sentimientos, decide investigar por sí mismo. Interpela a cada persona involucrada, analiza el problema y promete hallar soluciones. Posteriormente, se encuentra con *Lucas:*

—Oye, me han dicho que tenías problemas...
—¿Con los clientes?
—No, no; personales, con la gente de tu grupo.
—¿Qué? ¿Quién dice eso?

Sin revelar ningún nombre, *Esteban* relata con precaución lo que sabe. *Lucas* le escucha con interés, muy enojado:

—Gracias por ayudarme..., no lo sabía.... ¿Qué crees que puedo hacer?
—Cuando se tiene un problema de gestión de personal, es preciso "coger el toro por los cuernos". Lo que tienes encima es bastante fastidioso, ¿qué vas a hacer?
—No lo sé... Voy a esperar un poco...

Como no resiste más, *Esteban* le propone mantener una reunión en su despacho, le revela los resultados de su investigación y las evoluciones que se le han ocurrido... *Lucas* está un poco sorprendido y no sabe qué pensar... Algunos días después, *Lucas* se da cuenta de que su autoridad está puesta en entredicho y que todo el mundo no habla más que de *Esteban*...

Lucas descubre la trampa..., está furioso... *Esteban* ha ido demasiado lejos esta vez... Se precipita donde *Esteban* y le espeta su resentimiento:

—¿Qué es lo que buscas, Esteban? ¿Quitarme el puesto?
—¡Pero, si sólo quiero ayudarte! Tú estabas muy de acuerdo...
—Bien, déjalo como está... o le hablo al jefe..., y vas a ver lo que pasa...

Esteban se queda confuso... y muy dolido... «He querido ayudarle y hay que ver cómo me lo agradece. ¡Qué poco compensa ser amable y generoso!»

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

Ésta es la historia típica del que cree prestar un servicio a un compañero, y al querer ayudar demasiado, no hace más que producir desorden y crear tensiones y conflictos. Se otorga a sí mismo el papel de salvador y, finalmente, persigue a los demás. Su punto débil: gustar a los demás, ser indispensable, sentir que se tiene necesidad de él... En cuanto husmea la ocasión en la que puede intervenir, no resiste..., y los problemas comienzan tanto para él como para sus compañeros. Para *Esteban* es muy importante permanecer en posición de superioridad (+ −), de ahí su gusto por ser la *«sal de todos los platos»;* de esta forma, alimenta un viejo sentimiento de ingratitud que le refuerza en sus falsas creencias: los demás son incapaces y no valen gran cosa; es preciso ayudarles, a pesar de ellos mismos, y «salvarles»: «No puedo ser apreciado por los demás si no me ocupo de ellos», piensa *Esteban.*

Está reforzado en su sistema de pensamiento por *Lucas,* que responde a sus iniciativas. *Lucas,* inquieto, poco seguro de sí en lo que atañe a sus problemas personales (− +), espera las soluciones de los demás, y después lo lamenta mucho... dándose cuenta de la *trampa...*

Esteban y *Lucas* se refuerzan en su propia ineficacia. ¿Cómo salir de este círculo infernal?

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

Esteban puede ponerse como objetivo el estudiar junto con *Lucas* lo que es útil hacer para ayudarle.

Lucas puede examinar junto con *Esteban* acciones que sean útiles.

2. *Determinar las opciones de acción*

2.1. *Opciones de Esteban*

— Concienciarse de la falsa idea que tiene de sí mismo, que le lleva a creerse capaz de resolverlo todo en lugar de los demás.
— No pensar que las personas son ingratas, sino que es él quien en realidad no las ayuda al no aportar lo que en realidad es útil para ellas.
— Comprender que envía a *Lucas* un mensaje muy desvalorizador queriendo prestarle un servicio.
— Dejar que *Lucas* arregle el asunto por sí mismo y no salirse fuera de su papel prestando servicios que no se le piden.
— Saber que existen otros medios para hacerse apreciar por los demás, diferentes del de tratar continuamente de prestar un servicio.

2.2. *Opciones de Lucas*

— Desconfiar de su tendencia a ponerse en dependencia de los demás.
— No aceptar en demasía los servicios que un compañero le pueda proponer.
— Desarrollar más los comportamientos de autonomía y de responsabilidad.
— Observar que es él quien anima a *Esteban* a ir demasiado lejos y que, en parte, es el responsable de la situación final.

Quinto tipo de conflicto: «Demasiado cortés », o cómo desvalorizar al interlocutor con palabras suaves para paralizarle y hacerle enmudecer (papel provocador: perseguidor)

EXPOSICIÓN DEL CASO:«LAS PALABRAS SUAVES»

Pablo es un directivo perteneciente al departamento de «control de gestión». Se le ha encargado que controle a sus compañeros «controladores de gestión». Antes de enviar a la dirección las cifras definitivas, se encarga de hacer un primer análisis para descubrir posibles errores materiales. Las últimas semanas los errores se han multiplicado. *Pablo* decide actuar en consecuencia.

Durante todo un mes se dedica a verificar concienzudamente si la informática funciona bien y si todos los datos son transmitidos por el resto de los

servicios. Pero la dirección envía un seco comunicado para quejarse, una vez más, de que existen ciertos errores que hacen la documentación inútil.

Pablo transmite la noticia a sus compañeros de trabajo: «La dirección me dice que os diga que las informaciones que procesáis son tan decisivas e importantes para la estrategia de la empresa, que me han pedido que examine todo con gran detalle; no se permite ninguna falta. Vuestro papel es fatídico. Por ello, queridos compañeros, os propongo reforzar el control para que cada vez estemos más seguros de los datos procesados...»

En el transcurso de los meses siguientes, *Pablo* se vuelve cada vez más detallista y escrupuloso... Cuando se dirige a sus colegas se disculpa por importunarles: «Amigo, perdona que te moleste, pero, ya sabes... la alta dirección espera nuestro trabajo cada mes y le da gran importancia... Los resultados de vuestros análisis son esenciales...»

Poco a poco el control se va haciendo más estrecho, puesto que los errores continúan apareciendo y *Pablo* cada vez desconfía más de sus colegas. Por su parte, ellos comienzan a soportar con dificultad la forma de hacer las cosas de *Pablo.* Una mañana, durante una ausencia de *Pablo,* comentan entre sí:

—Ciertamente es difícil ir en contra de lo que pide...es importante...

—¿Y no crees tú que exagera un poco para aprovecharse y aumentar el control?

—En cualquier caso, yo no doy más de sí...

—Si lo quieres saber, dice otro, se hace ayudar a base de cumplidos...

—¿Cómo se puede rechazar a alguien que dice que estos documentos son tan importantes?

—De hecho, estamos en la peor de las situaciones... Esto no puede durar más...

En el transcurso de los días siguientes, las relaciones de *Pablo* con sus colegas se hacen cada vez más tensas. *Pablo* está triste... Él había hecho todo lo posible para que las cosas fueran bien... En lugar de criticarles, directamente, había ensayado la manera de que tragasen la píldora. «Había hecho relaciones humanas», como se suele decir. Bien, pero eso no ha servido. *Pablo* comienza a lamentar haber aceptado la misión de control. Sus compañeros le atacan y quieren ir a ver a su jefe...

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

«Demasiado cortés para ser honrado» es el tipo de conflicto en el que una persona desvaloriza a otra con frases tan halagadoras o con palabras tan suaves que ésta queda paralizada y no puede reaccionar.

Es la historia de *Pablo*... Y es la trampa... Como sus colegas no reaccionan inicialmente, un poco adormecidos por sus bellas palabras, *Pablo* cree que la astucia de emplear las relaciones humanas para sus fines resultará... De hecho, más o menos conscientemente, sus compañeros de trabajo están resentidos por las críticas y la desvalorización: se sienten víctimas de *Pablo,* el perseguidor, a pesar de sus bonitas palabras... y la situación se invierte; ellos empiezan a perseguir a *Pablo*... *Pablo* tiene un punto débil: no resiste el placer de untar con miel a los que se dejan manipular...

De hecho, se impone la realidad del mal trabajo, de las críticas de la dirección, y del malestar producido por un control demasiado minucioso... Huir del problema no sirve de nada. Éste resurge con más fuerza de la que *Pablo* ha empleado para ocultarlo encubriendo su existencia con bellas palabras... Pero, ¿qué se puede hacer?

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

Pablo y sus *colegas* pueden establecer como objetivo el cooperar eficazmente todos unidos para obtener las informaciones sin ningún error...

2. *Determinar las opciones de acción*

2.1. *Opciones de Pablo*

— Continuar informando a sus *colegas* sobre la importancia de los documentos, sin disfrazar la realidad.
— Comprender que es ilusorio halagar a sus *colegas* para lograr que acepten el control: eso no puede dar resultados duraderos.
— Negociar con ellos un control eficaz en función de lo que realmente exige la dirección y permitir unas condiciones de trabajo aceptables.
— Tratar el problema de los errores directamente, en lugar de sesgar y manipular las cosas.
— No dejarse coger en la trampa del silencio inicial de sus compañeros... Éstos están resentidos por la desvalorización, aun cuando no digan nada.
— Saber que su «modo sesgado» de tratar el problema con su colegas proviene de su temor y desconfianza , ambos excesivos e inútiles. Concretamente, tiene demasiado miedo de tener conflictos con ellos.

2.2. *Opciones de los colegas*

— Desconfiar de las palabras halagadoras o acompañadas de una desvalorización oculta: no aceptarlas como tales, se trata de una trampa.
— Enterarse de la verdadera importancia de las informaciones pedidas.
— Proponer sistemas eficaces de control para aumentar la fiabilidad de las informaciones.
— Desarrollar el autocontrol.
— Negociar la cooperación con *Pablo*.
— No dejar que *Pablo* sea el único responsable del control.

Sexto tipo de conflicto: «El árbitro», o el arte de no ayudar a la solución de un desacuerdo al querer involucrarse en él (papel provocador: salvador)

EXPOSICIÓN DEL CASO: «LA FUERZA TRANQUILA»

Cada año, en la sede central de la empresa X, los doce jefes de personal de sus doce establecimientos y los miembros del equipo de dirección general se reúnen para tomar parte en un seminario. Hay una atmósfera cálida por la alegría de volverse a encontrar y evocar problemas comunes. Pero al salir de una cena, súbitamente, una discusión violenta enfrenta a dos jefes de personal.

Uno sostiene que se puede llevar una política voluntarista relativa al clima social, cualesquiera que sean las empresas, la región o la sociología local. El otro sostiene, por el contrario, que es preciso un mínimo de doce meses de estudio y de análisis de cada caso antes de emprender cualquier cosa.

El hecho de que dos especialistas de la negociación se querellen violentamente, sin llegar a un compromiso, es como para suscitar sonrisas en el marco de un seminario de este tipo.

Dávila, otro jefe de personal, les ve discutir. Con mucha calma y seguro de sí mismo, les propone su mediación:

—De acuerdo, nos va a ser útil... necesitamos ayuda...

—Como sabéis, tengo cincuenta años..., o sea que he visto disputas de todas clases. Y debo decir que no conozco ninguna situación que no pueda desembocar en una solución justa para las dos partes... Por tanto, en lugar de proseguir con esas invectivas, os propongo que me expliquéis pausadamente, sin gritar, cuáles son vuestras posiciones y argumentos, y yo os diré pausadamente dónde está, en mi opinión, la verdad.

Cada uno de los protagonistas se explica: «Yo pienso que... por estas razones... es bien evidente, ¿no?»

Al acabar los monólogos, *Dávila* se toma un tiempo para reflexionar, esboza una sonrisa, mira a uno, después al otro, y acaba por pronunciar su veredicto: «A mi entender...» Y da la razón al jefe de personal que está a favor de la política voluntarista... reconociendo totalmente al otro las ideas útiles que ha aportado.

Al fin de su exposición, *Dávila* se queda satisfecho viendo marchar a ambos colegas hacia el bar:

—¡Es un pobre hombre! ¿Has oído? No le doy ninguna importancia a la opinión de un hombre que vive de esquemas anticuados...

—Tú dices eso porque no te ha dado la razón y estás enfadado..., responde su colega. Ahora bien, dicho esto, reconozco que su actitud de venir a entrometerse en lo nuestro para tratar de sacarnos del punto muerto es estúpida. ¡Los viejos siempre hacen lo mismo! Te toman como un irresponsable y se creen indispensables...

—A lo último me ha dado la razón... Y ahora, ¿qué? El problema sigue en pie...

—Y a mí me la ha quitado y..., no, eso tampoco arregla mis relaciones contigo... ni con él, pues a mí no me interesa si no opina como yo... Para resolver una diferencia ha creado otra...

Otro de sus compañeros, jefe de personal, pasa cerca de ellos:

—Veo que estáis discutiendo muy acaloradamente..., ¿queréis un árbitro?

—No, gracias..., de verdad, muchísimas gracias...

—¿Por qué no?, dice el otro con sorna. Un árbitro ¡es indispensable!

ANÁLISIS RESUMIDO DEL CONFLICTO

El árbitro puede desempeñar un papel útil y eficaz en ciertos casos en los que las reglas sean claras y aceptadas por las dos partes. Esto realmente es muy raro en los conflictos de relaciones humanas en los que todo se presenta de forma más compleja. Asimismo, el arbitraje puede suponer una actitud de salvador que no sirva de ayuda e incluso impida que las personas involucradas arreglen por sí mismas sus diferencias, cuando en el fondo tienen todos los medios para lograrlo.

El arbitraje suele estar a menudo lleno de sobreentendidos:

Dávila: «Voy a decir quién tiene razón.»
El jefe de personal: «Di que soy yo quien tiene razón.»

A *Dávila* le halaga tener el poder de un juez (salvador), y sus colegas se sienten impotentes para resolver sus diferencias (víctima)...

Las actitudes de cada uno están estimuladas por falsas creencias del tipo de: «Tú no puedes salir bien del asunto por ti mismo», «tienes necesidad de otro para arreglar tus problemas con los demás...». *Dávila* cree ingenuamente que es posible zanjar la cuestión de forma equilibrada satisfaciendo a ambas partes... lo que, a menudo, es utópico.

Pero, ¿qué se puede hacer entonces cuando hay diferencias, si al árbitro se le relega a los casos excepcionales? He aquí algunas opciones para afrontar la situación.

¿CÓMO RESOLVER EL CONFLICTO?

1. *Definir unos objetivos positivos que perseguir en unión con las otras personas*

Dávila y *sus colegas* pueden establecer como objetivos comunes: intercambiar informaciones hasta dar con una solución interesante o hasta que se vea claramente la imposibilidad de llegar a una solución mientras no haya una información más amplia.

2. *Determinar las opciones de acción*

2.1. *Opciones de Dávila*

— Darse cuenta del peligro de convertirse en juez.
— Negarse a zanjar y arbitrar, puesto que eso supone correr el riesgo de situar a las otras personas en posición de triunfo o de rechazo mutuo.
— Constituirse en informador, catalizador, reformulador, participando en el debate como uno más y aportando su opinión.
— No inmiscuirse diciendo quién tiene la razón o está equivocado; decir lo que opina, no juzgar las opiniones de los otros.
— Dejarles que se arreglen entre ellos para que resuelvan sus diferencias por sí mismos.

2.2. *Opciones de los colegas*

— No acudir a un árbitro o a un juez más que en las situaciones en las que sea muy difícil salir del «punto muerto»; es decir, rara vez.

— Aclarar las cosas por sí solos para resolverlas entre ellos.
— No esperar que otro pueda resolver los problemas por ellos.

* * *

Para aquellas personas que tienen la responsabilidad de dirigir personal, los conflictos entre ellos suponen una pérdida de tiempo y de eficacia, sobre todo si no hay una base objetiva que sirva de referencia para medir la entidad de lo que se debate.

Aunque el método expuesto en este capítulo sea eficaz, lo deseable es evitar los conflictos, pues hacen perder demasiado tiempo.

Ciertamente, la solución pasa por la idea, hoy de moda, de permitir la libre expresión del personal. Sea dentro de los mecanismos establecidos por la legislación laboral, sea en el marco de los «círculos de progreso» o «círculos de la calidad», sea de una forma propia y peculiar de cada departamento, la base es siempre la misma: organizar a intervalos regulares una sesión para expresar y cambiar impresiones sobre las condiciones de trabajo. Depende del jefe de cada departamento lograr que en estas ocasiones se expresen los conflictos tácitos o explícitos entre el personal, así como tratarlos adecuadamente.

De hecho, un grupo natural de trabajo sabe perfectamente «lo que va y lo que no va» entre sus miembros. Más vale «lavar la ropa en familia» y tomar decisiones argumentadas ante todo el grupo que dejar que se propaguen las explicaciones, a menudo divergentes, de las partes involucradas.

Conclusión

CREAR UN AMBIENTE FAVORABLE PARA LA SOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS

Los años ochenta, años de crisis, están marcados por la emergencia de los recursos humanos, que son el único campo de exploración en nuestras sociedades tecnológicamente desarrolladas.

La búsqueda continuada de una mejor eficacia y de una creatividad mayor sobrepasa las posibilidades de los técnicos en organización y concierne al conjunto de hombres y mujeres que forman la empresa.

Por una parte, los perfiles de las carreras de los directivos que tienen éxito demuestran con toda claridad la absoluta necesidad de que pasen la prueba de su capacidad de «gestores sociales» lo mismo que la de sus competencias técnicas. ¿Cabría imaginar a un director de fábrica que no haya demostrado su calidad en lo que respecta a la gestión de personal? Trascendiendo los aspectos técnicos y de producción, ¿es que el modo de dirigir un departamento, o un grupo, no interviene como criterio predominante a la hora de decidir una promoción?

Por otra parte, los asalariados que acuden diariamente a sus centros de trabajo reivindican, aunque no siempre explícitamente, una calidad de vida laboral que pasa por la resolución de todos los conflictos. Los conflictos sociales, los conflictos departamentales, los conflictos individuales, todos ellos parecen bastante inútiles. ¿Por qué complicarse la vida y hacerla detestable, cuando todo se podría arreglar? Los asalariados de hoy día ya no quieren sentirse rehenes por más tiempo de los arreglos de cuentas, sean al nivel que sean.

Finalmente, entre ambos estamentos, la alta dirección y los asalariados, se encuentran los directivos y mandos intermedios. Si éstos comprenden perfectamente todo el interés que tiene la motivación del personal, y si el método para resolver los conflictos individuales, expuesto en los capítulos precedentes les parece de importancia primordial para alcanzar sus objetivos, deben considerar lógicamente que invertir tiempo en provocar y alimentar conflictos individuales es despilfarrarlo.

En efecto, los conflictos son:

— *Imprevistos:* Su irrupción en la vida cotidiana interrumpe la asignación prevista del tiempo planificado, el estudio de un informe, la tranquilidad de espíritu.
— *Continuados:* Cada jornada aporta una variedad de incidentes, de pequeñas naderías que requieren una intervención, de conflictos soterrados, hasta el punto de que hay personas que se sienten abrumadas ante la repetición continuada de estos pequeños problemas.
— *Comentados:* La mayoría de las veces, el incidente o el estallido están programados con antelación. Los compañeros están al corriente y siguen atentamente las peripecias. Para resolver realmente los conflictos individuales, es importante, antes y después, encontrarse con mucha gente para justificar, explicar y comunicar tal o cual decisión.

De cara a este problema, y sin necesidad de contrariar ni las políticas ni los procedimientos de la dirección de personal de la empresa, los mandos y directivos intermedios disponen de un medio para desarrollar por sí mismos un entorno favorable a la resolución de los conflictos: el método de tratamiento de los conflictos.

Basada en el sentido común y en la experiencia, la creación de un entorno favorable a la resolución de los conflictos pasa por instrumentos muy simples que cada uno puede adoptar según su estilo y personalidad. El *tiempo* a invertir no sobrepasará la media jornada por mes, y permitirá evitar y tratar una multitud de conflictos potenciales que no tendrán tiempo de desarrollarse.

El responsable de departamento debe establecer una secuencia (por ejemplo, una cadencia mensual) para las reuniones mantenidas con el conjunto de su personal y, sobre todo, crear una base para la comunicación entre ellos. La idea consiste en tratar los tres puntos clave que, por sí solos, encierran la solución de la mayor parte de los conflictos potenciales:

— clarificar,
— hacer participar,
— formar.

Clarificar

Para cortar las incertidumbres, las dudas, cada empleado debe conocer claramente todas las reglas del juego. Se trata, por consiguiente, de clarificar los objetivos y funciones de la empresa, del departamento, del puesto de trabajo.

1. *La empresa tiene una política. Ésta se expresa en unos objetivos. Es indispensable alcanzarlos*

Generalmente expresado al comienzo del año, es un mensaje que necesariamente hay que repetir. Un jefe de departamento que organiza una reunión mensual debe, imprescindiblemente, hacer un cuadro que refleje la situación y el estado de lo conseguido con respecto a los objetivos previstos. Hay muchas personas que piensan que conviene ocultar las malas noticias. Por el contrario, parece que la necesidad de información es más fuerte en períodos en los que hay problemas que en aquéllos en los que se da un crecimiento notable.

Mejor es tener malas noticias que no tener ninguna. Dejar rienda suelta a la circulación de todo tipo de hipótesis, de todo tipo de fabulaciones, puede provocar el desarrollo de un clima de temor y desconfianza propicio para todo tipo de manipulaciones.

2. *En la empresa, cada departamento tiene una misión que cumplir*

Expuestos al comienzo del ejercicio los objetivos de los otros departamentos son conocidos por todos. Es normal que surjan problemas de intereses, a veces divergentes, y en su caso, habrá que organizar la necesaria negociación entre los diversos departamentos: reuniones, arbitrajes, etcétera.

Los objetivos colectivos del departamento son anunciados, detallados, profundizados y debatidos. Cada mes, por ejemplo, se emite un avance del estado de la situación. A mitad de año, el departamento evalúa los aciertos y los errores globales, emite las explicaciones oportunas y elabora un plan de acción para los seis meses restantes.

3. *Cada individuo sabe lo que tiene que hacer en el departamento*

Una entrevista anual con cada miembro del equipo permite clarificar estos puntos fundamentales. La definición de la *función,* considerada a menudo como una formalidad administrativa, debe servir de ocasión para establecer por escrito un «contrato de confianza». Más que una lista más o menos exhaustiva, y demasiado rígida, de tareas a realizar, este documento debe permitir clarificar la razón de ser de la función.

Revisada cada año por el interesado, la definición de la función debe ir acompañada en cada caso por una relación de objetivos expuestos por escrito. El jefe de departamento debe velar porque los criterios referentes a los resultados sean lo más concretos posible y estén clasificados por orden de prioridad.

4. *Cada individuo conoce los criterios con los que será evaluado*

Estos trabajos escritos realizados una vez por año servirán como referencia a lo largo del mismo. Aquel empleado que se sienta un poco perdido por la cantidad de trabajo y por la diversidad de las tareas y que no pueda o no se atreva a ir a ver a su jefe, que también anda escaso de tiempo, podrá referirse a este documento base. Los pequeños conflictos que surjan se tratarán siempre sobre la base de un auténtico contrato escrito. Hay que destacar que, de esta forma, la valoración de la que puede depender un aumento de sueldo o una promoción está menos sujeta a conflictos personales.

5. *La entrevista de valoración es un instrumento privilegiado de esta clarificación*

Es evidente que el espíritu que preside la entrevista de valoración determina todo lo que vendrá después. El método de tratamiento de los conflictos individuales debe desempeñar plenamente su papel en esta ocasión. La negociación debe hacerse entre adultos, sin perdedores. La entrevista representa el hilo conductor de todo un año de trabajo.

Hacer que todos participen en la acción

Muchas empresas dan la impresión de estar «cortadas en dos».

Por un lado, un pequeño número de privilegiados lleva una vida extenuante pero apasionante: la información, la coordinación, la expresión de las ideas, las decisiones de innovar, son exclusiva de ellos. Estos son los protagonistas de la empresa.

Por otro, una masa considerable de individuos están relegados al rango de figurantes, cuando no al de simples espectadores. Trabajando sin un interés preciso en una empresa donde no tienen poder, los asalariados dirigen rápidamente su energía hacia otros ámbitos: la familia, las asociaciones, el sindicalismo; allí donde, en definitiva, pueden expresar sus cualidades e ideas personales.

Aunque los primeros deseen comunicar a los últimos ampliamente lo que han hecho, lo que están haciendo y lo que harán, no hay duda de que la información, otorgada como una «concesión», no bastará para desencadenar un reflejo de participación muy profundo.

Y, no obstante, todo responsable siente profundamente la necesidad de descargarse de un trabajo demasiado absorbente, y al mismo tiempo la necesidad de mejorar la marcha del departamento para alcanzar no siempre una productividad mayor, pero sí una mejor organización, que permita un progreso de la calidad de la vida laboral.

La empresa debiera reaccionar ante esta situación de «comunicación en un solo sentido». El desarrollo de los círculos de la calidad está experimentando un crecimiento extraordinariamente fuerte.

La idea de que un pequeño grupo de obreros, o de empleados, de un mismo taller u oficina, se reúnan periódicamente bajo la dirección del responsable jerárquico directo para hacer que progrese lo que ellos hacen, ha necesitado tiempo para lograr imponerse. El poderoso freno de los directivos que no veían una rentabilidad inmediata y sí el riesgo de que surgieran problemas, y las reticencias de los sindicatos que lo veían como una red de comunicación «competidora», ese miedo común de las dos partes sociales ante la concesión de la palabra a la inmensa masa de asalariados que no encontraban el medio de expresarse, ha sido finalmente vencido.

Desde los últimos años de la década de los setenta, un gran número de empresas ha apostado por la calidad, el progreso y la movilización del personal, apoyándose en organismos de formación lo bastante inspirados como para «enlucir las paredes» de la empresa.

Formar en el conocimiento

La formación se está convirtiendo en un instrumento cada día más indispensable para adaptarse a los cambios económicos, y cada día la reivindica más el estamento de los asalariados, que busca el progreso de sus componentes tanto en el ámbito de la empresa como en cualquier otra parte.

En lo que respecta a los directivos, las necesidades de formación tienen tendencia a expresarse en función de los objetivos de promoción y desarrollo de sus carreras. La «formación-recompensa» de antaño se está sustituyendo poco a poco por la «formación-diploma», llave para acceder al escalón superior.

A menudo, los empleados tienen la impresión de ser víctimas de un presupuesto demasiado estrecho, que no les deja muchas posibilidades de ver cómo se acogen sus deseos individuales. Y, a pesar de ello, todos sienten la necesidad fundamental de formarse y mejorar.

Para afrontar este problema, aún es posible que los directivos voluntariosos puedan llevar a cabo en su departamento o en la empresa una verdadera acción de formación.

Resta, como objetivo, favorecer el clima social, disminuir sensiblemente el número de conflictos individuales y aumentar la participación, sin salirse de los límites presupuestarios. Por lo tanto, es forzoso acudir a los recursos humanos de la empresa y especialmente al personal directivo, especialista en ese campo.

El desafío estriba en desarrollar cada departamento formando a los

«otros» en el conocimiento de su trabajo dentro de la empresa, sin dejar de valorar al personal directivo que organiza el trabajo cotidiano.

1. *Saber cómo hacer su trabajo*

Fundamentalmente, el primer paso consiste en dedicar tiempo, al menos una vez al año, para analizar en unión de cada persona la forma en que ésta comprende y realiza su trabajo, la idea que tiene sobre la importancia relativa de cada momento, su comprensión, el procedimiento y las fichas en que se fundamenta el método.

Es la ocasión de que el jefe ejerza sus dotes pedagógicas para ayudar a que el empleado se encuentre más a gusto, bien modificando algún elemento, suprimiendo una tarea, estableciendo un descanso o diseñando conjuntamente una nueva forma de proceder.

Los hábitos y las rutinas hacen que las situaciones parezcan permanentes aunque evolucionen. La automatización de oficinas (ofimática), la introducción de nuevas máquinas, de nuevos procedimientos y de nuevas fórmulas, son otras tantas ocasiones para que el jefe de departamento enseñe al empleado a adaptarse a los cambios y a realizar el trabajo como es debido.

2. *Formar en otros conocimientos*

La monotonía del trabajo cotidiano parece algo inevitable, cuando no hay promoción posible.

El enriquecimiento del trabajo, la polivalencia, han aportado una solución interesante, pero que ha tropezado con resistencias originadas en la conciencia existente de que se aumenta con ello la productividad sin recibir siempre a cambio unas compensaciones económicas equivalentes.

Sin embargo, pueden organizarse de un modo válido bajo el control del responsable cursillos de formación «en lo que hacen los demás» (por ejemplo, contabilidad, créditos, control de gestión, etcétera). Si resultan beneficiosos y las personas involucradas acceden voluntariamente, uno de los resultados podría ser una «rotación» de puestos, sin revisar categorías ni salarios.

Estas acciones, estos cambios, provocan actitudes positivas: comunicación entre los interesados sobre el contenido de sus trabajos respectivos, iniciativas y solidaridad entre los miembros del equipo para compartir sus experiencias a través de la ayuda mutua cotidiana.

El empleado que entra en el juego adquiere una nueva calificación, un nuevo recurso que le afianza en su capacidad de aprendizaje, de comprensión y de adaptación. En el departamento existe una mejor comprensión, y hay más voluntarios dispuestos a hacer intercambios.

3. *Formar en el conocimiento de la empresa*

El desarrollo general de los conocimientos y del nivel de educación hace que también en la empresa el conjunto del personal posea un formidable apetito por saber y comprender el modelo de funcionamiento.

Por otra parte, las empresas tienen especialistas reconocidos para desempeñar las grandes funciones de la vida económica: ventas, distribución, producción, informática, personal, que contribuyen a desarrollar la actividad y el empleo de todos.

El simple sentido común lleva a que las personas de los diversos departamentos y secciones coincidan y se encuentren. La organización de sesiones sobre «finanzas para los no financieros», «la campaña publicitaria», «¿qué es la informática?», etc., puestas a punto por la dirección del respectivo departamento con la misma seriedad y rigor que los seminarios organizados por instituciones «externas», son instrumentos particularmente útiles y rentables:

— En lo que respecta a la formación genérica de unos: los participantes toman conciencia de la importancia del trabajo de todos; descubren un mundo con reflejos, hábitos y lugares diferentes; se familiarizan con la novedad (informática, nuevos productos, etcétera).
— En lo que respecta a la comprensión de otros: estos seminarios ofrecen a los empleados la ocasión de plantear preguntas «ingenuas»* acerca de aquellas cosas que les chocan a primera vista; son la ocasión para que el director del departamento recuerde los procedimientos de la empresa, precise cuáles son los plazos «incomprimibles» que hay que respetar, diseñe un organigrama que refleje «quién hace cada cosa» en su departamento.
— En lo que respecta a la imagen del director: una exposición brillante, una animación dinámica... y rápidamente se formará y difundirá por la empresa una buena imagen de ese director, provocando una sana emulación entre los demás. ¿No es acaso verdad que a los directores se les nombra *de derecho,* pero que son elegidos o rechazados *de hecho* por los «electores»?
— En lo que respecta a la comunicación: los responsables de la comunicación en la empresa no dejarán de tomar nota de aquellos puntos que nunca han llegado hasta el nivel de los ejecutantes, en contraste con el importante esfuerzo de información dirigido a otros niveles.

El resultado es que los participantes se conocen y reconocen como actores plenamente integrados en la vida de la empresa.

---

* Precisamente una pregunta planteada sin inhibiciones, directa y sin agresividad —«ingenua»— es un cauce adecuado para sentar las bases de la creatividad y de la solución de los problemas. *(N. del T.)*

¿Qué hay que hacer?

A veces, desanimado por el gobierno, por su empresa o por sus jefes, el directivo medio no siente siempre la motivación suficiente para luchar contra lo que parece ineluctable: la crisis económica, las dificultades del mercado, las situaciones bloqueadas, el mal humor de unos y de otros, la falta de decisión.

Estas dificultades inducen a que la mayoría de ellos se entreguen a la pasividad y a la minusvaloración de sus propios papeles: falta de iniciativa, negativa a buscar soluciones prácticas para desbloquear la situación, laxismo, elusión de responsabilidades, moral baja, etcétera.

De ahí el mediocre clima empresarial, los rumores irreflexivos, los ecos alarmistas de radio pasillo... y una sociedad que va mal.

Y, no obstante, es preciso elegir, nosotros somos responsables. En lugar de esperar un hipotético cambio de política, de hombres o de mentalidad, cada uno de nosotros tiene en su territorio, por muy pequeño que éste sea, la libertad de aplicar sus ideas, de afirmar su estilo de dirección, de lograr un equipo que funcione.

En nuestras sociedades, progresivamente estatalizadas, centralizadas y organizadas, los planificadores del crecimiento y del bienestar no paran de fracasar. En nuestro país, como en otras democracias, surgen por centenares ejemplos de nuevas relaciones de trabajo entre los individuos, de nuevos lugares de trabajo, que por diversas vías llegan al éxito.

Estos logros prefiguran una nueva forma de vivir, de trabajar y de respirar dentro del colectivo de la empresa. Por solidaridad, por espíritu de equipo, por placer de trabajar juntos, se forman alrededor del responsable natural círculos cada vez más numerosos para afrontar el desafío de la calidad de vida en el trabajo.

Son creaciones organizadas como los «círculos de la calidad» o los «círculos de progreso», según las normas y en las formas definidas por los creadores del movimiento. Pero son también cientos y cientos de creaciones espontáneas, sin vínculo formal entre ellas, que responden a la misma idea, que asumen formas y métodos adaptados al entorno, que traducen la personalidad de su iniciador.

Todo el que, con su compromiso y determinación personales, logra crear un lugar de trabajo donde da gusto trabajar y convivir, se une a ese inmenso movimiento. Representa la respuesta democrática a los cambios del entorno económico; representa para los demás un estímulo que les mueve a progresar; y representa el punto de apoyo para un cambio del espíritu: es la razón para tener esperanza.